

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

A adoção do negócio eletrónico por instituições culturais sem fins
lucrativos e o seu impacto

Gabriel Rodrigues Antão

MBA / Mestrado em Gestão

2017

UNIVERSIDADE ABERTA



A adoção do negócio eletrónico por instituições culturais sem fins
lucrativos e o seu impacto

Gabriel Rodrigues Antão

Departamento de Ciências Sociais e Gestão

Dissertação de Mestrado em Gestão, orientada pelo Professor Doutor Pedro Isaías

2017

Resumo

As instituições culturais sem fins lucrativos são normalmente dissociadas da tecnologia, especialmente pela aparente pouca relação das artes performativas com as ferramentas digitais. Igualmente, estas instituições sofrem do fenómeno *cost-disease*, pois as eficiências geradas pela adoção tecnológica não são tão significativas no sector cultural como em áreas comerciais ou industriais, originando um acréscimo dos custos ao longo do tempo. Apesar de não serem organizações que visem o lucro, as instituições culturais são forçadas a agir como tal, por forma a combater as ineficiências e conseguir maior produtividade e retornos financeiros, bem como chegar a uma maior audiência com um programa de qualidade, justificando assim os subsídios públicos que lhes são atribuídos.

Com o desenvolvimento do negócio eletrónico, muitas empresas procuraram soluções neste âmbito que lhes permitissem obter não só vantagens estratégicas e financeiras mas também conseguir maiores eficiências na produção, comunicação e distribuição de produtos/serviços. Porém, a implementação de um modelo de negócio eletrónico pressupõe investimentos elevados e recursos abundantes, o que em instituições culturais sem fins lucrativos pode tornar a sua implementação limitada. Nesta investigação pretendemos averiguar o grau de adoção e o impacto do negócio eletrónico entre as instituições culturais sem fins lucrativos, assim como perceber que benefícios poderá trazer tal investimento.

Com recurso ao estudo de casos múltiplos pretendemos analisar os dados recolhidos de diversas instituições através de entrevistas abertas e questionários, para perceber os benefícios e dificuldades inerentes ao negócio eletrónico na área cultural, bem como as estratégias e razões existentes para a implementação de tal modelo.

Palavras-Chave

Negócio eletrónico; instituições culturais; *cost-disease*; tecnologia; desenvolvimento de público

Abstract

Non-profit cultural institutions are not usually linked to technology, especially due to the uncommon relationship between performing arts and digital tools. Henceforth, this type of institutions suffer from *cost-disease*, since efficiencies enabled by technology adoption – with accumulated costs over the years - are not as significant in the cultural sector as in commercial or industrial sectors. Despite being non-profit organizations, they are increasingly forced to act as if they pursued profits, in order to maximize efficiencies and enabling more productivity and returns, as well as reaching a broader audience with quality programs, thus justifying the public grants received.

With the development of electronic business (e-business), many organizations searched for solutions that would enable them to obtain not only strategic and financial advantages, but also more efficiencies in production, communication and distribution of products/services. However, adopting an e-business model requires significant investments and resources, two factors that are usually scarce in non-profit cultural institutions, making the adoption of e-business even more difficult. In this research we aim to understand the levels of adoption and impact of e-business among non-profit cultural institutions and which benefits we might expect.

Using multiple case study, we analyze the data obtained from open interviews and questionnaires to different institutions in order to understand both benefits and difficulties inherent to electronic business in the cultural area, as well as to comprehend the strategies and reasons behind the adoption of this model.

Keywords

E-business; cultural institutions; cost-disease; technology; audience development.

Agradecimentos

A minha admiração pela área da gestão sempre me foi motivada no seio familiar, mais precisamente pelo meu pai que continua a ser um exemplo incontestável de profissionalismo, honestidade e integridade, o qual nutre pela área económica uma paixão não só enorme, como admirável. Foi o seu exemplo que me motivou a embarcar nesta emocionante e gratificante aventura que é o Mestrado em Gestão da Universidade Aberta. Naturalmente que lhe agradeço todo o apoio, como à minha família e, em especial, ao meu irmão, que continua a ser o exemplo de pessoa para a qual olho com admiração e orgulho, e com a qual posso contar a qualquer momento.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador, o Professor Doutor Pedro Isaías, que me deu a melhor orientação possível para um tema que se mostrou trabalhoso, mas nem por isso menos enriquecedor. A sua inesgotável dedicação e profissionalismo não só facilitaram imensamente o trabalho de investigação, como me entusiasmaram para empreender novas iniciativas nesta área.

Gostaria de agradecer a todos os participantes da investigação que nos cederam o seu tempo, e em especial aos entrevistados, que se disponibilizaram a colaborar pessoalmente neste projeto. Sem todos eles, este trabalho não faria sentido

Por último, quero agradecer à minha esposa - Lídia Pereira – cuja paciência não tem limites, e que apesar das muitas horas que este trabalho me obrigou a roubar do nosso tempo, sempre me apoiou devolvendo o mais sincero (e bonito!) dos sorrisos. Por isto e muito mais, lhe dedico esta dissertação.

À minha esposa, Lídia.

Índice

Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Agradecimentos.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Tabelas	x
Introdução	1
Capítulo 1 - Enquadramento Teórico	3
1.1. <i>Introdução.....</i>	5
1.2. <i>As instituições culturais, as orquestras e a crise.....</i>	5
1.2.1 Monopólio.....	6
1.2.2 Economias de escala	8
1.2.3. Outras instituições culturais.....	10
1.2.4. O modelo organizacional	14
1.2.5. A <i>Cost-Disease</i>	19
1.2.6. A viabilidade económica e aumento de produtividade	23
1.2.7. Os trabalhadores no meio artístico.....	24
1.2.8. A ópera como caso de revitalização de um produto em plena maturidade.....	28
1.2.9. O Público	29
1.2.9.1. Caraterização do Público atual.....	29
1.2.9.2. Desenvolvimento de público.....	33
1.2.10. A função social e educativa da orquestra.....	37
1.2.11. Diferenciação (discriminação) de Preços.....	39
1.3. <i>A música Clássica e o papel da tecnologia – um exemplo a nível das instituições culturais</i>	42
1.4. <i>O negócio eletrónico (e-business)</i>	48
1.5. <i>Breves conclusões sobre o enquadramento teórico.....</i>	54
Capítulo 2 - Metodologia	57
2.1. <i>Métodos e Metodologia.....</i>	59
2.2. <i>Investigação Qualitativa e Quantitativa.....</i>	59
2.2.1 <i>Investigação Quantitativa – o inquérito</i>	60
2.2.2 <i>A investigação qualitativa – a entrevista aberta</i>	60
2.2.3. <i>O Estudo de Caso.....</i>	61
2.2.4. <i>Estudo de Casos Múltiplos</i>	64
2.3. <i>O guião da entrevista aberta</i>	65
2.4. <i>Tipos de Dados</i>	66
2.5. <i>Questão de Investigação.....</i>	67
2.6. <i>Análise de Dados</i>	68
2.6.1 <i>Análise dos Questionários.....</i>	68
2.6.2 <i>Análise das Entrevistas</i>	68
2.7. <i>População e Amostra.....</i>	69
Capítulo 3 - Análise de Dados e Discussão de Resultados	71
3.1. <i>Análise de Dados</i>	73
3.1.1. <i>Análise de casos individuais</i>	73
3.1.1.1. <i>Instituição A.....</i>	73
3.1.1.2. <i>Instituição B</i>	76
3.1.1.3. <i>Instituição C</i>	78
3.1.2. <i>Análise entre casos.....</i>	80
3.1.2.1 <i>Descrição das Organizações</i>	81
3.1.2.1.1. <i>Caraterização das Instituições.....</i>	81
3.1.2.1.2 <i>Objetivos Artísticos</i>	83

3.1.2.1.3. Dificuldades Financeiras e Operacionais.....	85
3.1.2.2. A atividade organizacional e a tecnologia	89
3.1.2.2.1. Adoção de ferramentas tecnológicas	89
3.1.2.2.2. Importância do uso de tecnologia	92
3.1.2.2.3. Impacto das tecnologias.....	96
3.1.2.3. O negócio eletrônico	98
3.1.2.3.1. Conceito de negócio eletrônico.....	98
3.1.2.3.2. Benefícios do negócio eletrônico.....	101
3.1.2.3.3. Dificuldades de implementação do negócio eletrônico	107
3.2. <i>Discussão de Resultados</i>	111
Capítulo 4 – Conclusões	125
4.1. <i>Conclusões</i>	127
4.2. <i>Limitações do Estudo</i>	129
4.3. <i>Tópicos para Investigações Futuras</i>	130
Referências Bibliográficas.....	131

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 – Respostas às questões 14 e 15 do questionário sobre o financiamento e orçamento.....	81
Tabela 3.2 – Respostas às questões 22, 23 e 24 do questionário sobre as ferramentas eletrônicas em uso	83
Tabela 3.3 - Respostas à questão 25 do questionário sobre as funcionalidades da página das organizações.....	83
Tabela 3.4 – Respostas à questão 21 do questionário sobre as barreiras ao sucesso da instituição	88
Tabela 3.5 – Respostas à questão 27 do questionário sobre as tecnologias que as organizações pretendem ver implementadas	95
Tabela 3.6 – Respostas à questão 29 do questionário sobre a importância de determinados factores na adoção e uso da internet.....	95
Tabela 3.7 – Respostas à questão 26 do questionário sobre o impacto da adoção tecnológica no comércio eletrônico.....	98
Tabela 3.8 - Respostas à questão 28 do questionário sobre os beneficiários da tecnologia	103
Tabela 3.9 - Respostas à questão 30 do questionário sobre as formas de comércio eletrônico benéficas à instituição	105
Tabela 3.10 - Respostas à questão 33 do questionário sobre as ferramentas de comércio eletrônico que estariam mais dispostas a utilizar.....	105
Tabela 3.11 - Respostas às questões 31 e 32 do questionário sobre os serviços externos requisitados	106
Tabela 3.12 - Respostas à questão 34 do questionário sobre as capacidades que gostaria de desenvolver na organização	109

Introdução

A ideia de investigação surge normalmente de uma experiência pessoal (Berg, 2001, p. 16) e este caso não é exceção. O estudo de organizações culturais sem fins lucrativos vai de encontro do quotidiano profissional do autor e às possibilidades observadas para a adoção do negócio eletrónico. Ao investigar um tema específico, é importante que haja uma simetria de possíveis resultados, ou seja, que os resultados tenham valor independentemente do apurado (Gill & Johnson *apud* Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009), o que é esperado do estudo que se quer efetuar. Também importante é a investigação como caminho para a especialização num tema específico de interesse (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 23), que neste caso são as instituições culturais sem fins lucrativos.

Devemos realçar que dentro da literatura estudada, ainda que esta seja mais extensiva para o caso das orquestras sinfónicas (o que se reflete de certo modo no trabalho), o caso das instituições culturais é transversal a praticamente todas as áreas de atividade, pelo que a alusão a entidades como as orquestras terá um impacto similar noutras áreas de interesse cultural.

As orquestras sinfónicas são organizações culturais e de tradição, geralmente financiadas com fundos públicos (Guillard, 1985). Esta forma de arte vê-se dissociada das novas tecnologias, quando estas poderiam reinventar a orquestra como organização, valorizando a instituição para o público e para o Estado, através de uma maior eficiência da organização, de uma aproximação com o público e uma criação de valores culturais e educativos junto dos jovens. Instituições seculares como as orquestras e outras instituições culturais podem, portanto, voltar a ter um papel de relevo dentro da sociedade e justificar melhor as subvenções que lhes são destinadas, ainda para mais dada a pressão para agirem como empresas eficientes (Olson, Belohlav, & Boyer, 2005). Para este efeito interessa estudar o negócio eletrónico como forma de transformação das instituições culturais.

Saunders, Lewis e Thornhill (2009) salientam a importância de começar com uma questão principal de investigação que parta da ideia a investigar, e que impulsionará as restantes questões de investigação e objetivos (p.33). Para o nosso caso, a seguinte pergunta representa a questão de investigação:

Qual o impacto do negócio eletrónico nas instituições culturais sem fins lucrativos?

Independente das técnicas escolhidas, o propósito deve ser sempre obter um maior conhecimento sobre o tópico em estudo (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 30). Igualmente importante são os objetivos, os quais indicam o propósito e direção da investigação (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 34). Assim, tendo em conta a mencionada questão de investigação, definimos três objetivos específicos da investigação:

1. Identificar os benefícios das instituições culturais com a implementação do negócio eletrónico;
2. Perceber em que áreas culturais existe uma maior adoção do negócio eletrónico;
3. Identificar as principais barreiras à implementação do negócio eletrónico pelas instituições culturais.

O tema foca-se na adoção do modelo de negócio eletrónico por instituições culturais sem fins lucrativos e o estudo de como este modelo pode beneficiar as instituições e ser efetivamente implementado, bem como quais as suas vantagens e inconvenientes. Assim, o foco recai sobre empresas do sector terciário de cariz cultural de países diversos.

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

1.1. Introdução

O negócio eletrónico já não é mais um tema novo na área económica. As orquestras sinfónicas, pela sua íntima relação com a música Clássica (e erudita) e com raízes culturais e tradicionais, são tomadas como instituições estáticas e sem espaço para inovação, relegando a sua atividade para a performance tradicional isenta de tecnologia, e com isso a impossibilidade de construir novas formas de explorar a sua atividade. Igualmente, como instituições públicas que não visam o lucro mas o maior retorno financeiro das subvenções e a disseminação da cultura musical Clássica, as orquestras não podem ser equiparadas diretamente a empresas com fins lucrativos, mas têm sido forçadas a agir como tal. À semelhança das orquestras, também outras entidades culturais encontram dificuldades na inovação, na aproximação com o público e na adoção de ferramentas que permitam uma maior eficiência organizacional, levem à redução de custos e a melhorar o desempenho e resultados. Como afirma Lehman (1995), as orquestras entram em várias categorias de definição e são estudadas na literatura nos mais diversos âmbitos. Estas instituições destacam-se dentro das organizações de artes performativas pela sua complexidade, sendo assim motivo de especial interesse de economistas, sociólogos, psicólogos, musicólogos e especialistas de gestão de organizações sem fins lucrativos (Lehman, 1995, p. 35). O tema das *cultural economics* é relativamente recente e, portanto, não vimos ainda grande impacto em políticas culturais, bem como nas organização e gestão das mesmas (Lehman, 1995, p. 42), o que abre uma oportunidade para o nosso estudo.

1.2. As instituições culturais, as orquestras e a crise

Podemos afirmar que, concordando com (Hansmann, 1981), as instituições de artes performativas são hoje em dia maioritariamente instituições sem fins lucrativos, mas que este panorama difere daquele no momento da sua fundação, quando eram instituições rentáveis da perspetiva do lucro financeiro. No contexto das organizações culturais, Brodsky (2006) afirma que as orquestras sinfónicas são as mais destacadas organizações artísticas na atual cultura ocidental (p.673). Ainda que as suas raízes artísticas possam ser mais antigas, as orquestras enquanto instituições independentes tomaram forma a meio do

século XIX, mantendo um trabalho contínuo que se estende até aos dias de hoje. As orquestras não representam apenas uma função de preservação cultural e reprodução de obras orquestrais, trazem também reconhecimento e orgulho às cidades/regiões/países que representam, necessitando contudo do apoio financeiro do Estado e/ou comunidades. No fundo, durante grande parte da sua existência, as orquestras têm sido reconhecidas pelo seu valor artístico e serviço comunitário, através do apoio de públicos e patrocinadores generosos (Scholz, 2001 *apud* Brodsky, 2006, p. 673). Resumidamente, as orquestras sinfónicas são grandes empregadores de artistas, empregando até cem ou mais músicos a tempo inteiro (Boyle, 2005, p. 3); no entanto, as orquestras não podem ser consideradas apenas pela sua função de performance artística, mas também pelo facto de refletirem o meio cultural no qual se inserem, balanceando os ideais artísticos com os desafios do século XXI (Mauskapf, 2012, p. 248). A orquestra pode também ser vista como uma organização de tradição e quiçá conservadorismo, cujo funcionamento não percebeu mudanças significativas ao longo dos tempos, podendo ser uma razão para as dificuldades crescentes em lidar com os desafios da atualidade. Por esta mesma razão, diz Mauskapf (2012) que a estrutura da organização é importante: esta define os canais de comunicação, determina a distribuição de poderes e influencia as decisões de programação (p.248). De facto, a estrutura organizacional pode ter um impacto significativo no desempenho da instituição, algo que pretendemos explorar com a nossa investigação. Mauskapf (2012) afirma ainda que as orquestras não estão numa situação pior que aquela na qual estavam há cem anos atrás, e que o seu futuro nunca esteve tão assegurado, pois mais orquestras estão a produzir música ao mais alto nível de sempre (p.252). Por muito negativistas que possam ser algumas perspetivas e predições sobre o futuro das orquestras – nomeadamente quanto à *cost-disease* explorada mais adiante no trabalho - a verdade é que podemos estar bastante otimistas, pois o nível e a quantidade de música produzida nunca foram tão elevados; cabe-nos apenas saber explorar novas possibilidades que permitam o desenvolvimento da instituição e a sua prosperidade.

1.2.1 Monopólio

As orquestras representam um caso de interesse, pois reclamam um monopólio na sua área de atuação com pouca competição direta e, mesmo quando outras orquestras em

digressão entram em cena, estas normalmente funcionam com acordos de complementaridade mais do que de competição, pois é aceite a ideia de que diferentes sons orquestrais (portanto, diferentes orquestras) ajudam a manter uma implícita estratégia cooperativa e sustentável (Spich & Sylvester, 1998, p. 10).

Boyle (2005) conclui – ao contrário de Mauskopf (2012) - que não importa a estrutura da orquestra sinfónica, porque esta geralmente goza de monopólio no seu mercado de atividade ou que, em casos de grandes cidades, o oligopólio pode existir (Smith & Komaya *apud* Boyle, 2005; Spich & Sylvester, 1998). Heilbrun e Gray (2004) afirmam que nunca haverá um número suficientemente grande de instituições culturais para que haja competição de mercado, e que os produtos são diferenciados, inclusive quando o mesmo programa é apresentado por diferentes instituições. Por outras palavras, os apreciadores de música Clássica poderão não concordar que duas interpretações de uma mesma sinfonia poderão ser iguais, ou que uma sinfonia de Beethoven é substituível por uma sinfonia de Shostakovich (Heilbrun & Gray, 2004:117). Relacionando com o facto de produtos artísticos terem características únicas, sendo por isso insubstituíveis, devemos também entender que este produto terá limites e poderá vir a ser substituído por um outro produto artístico que possa satisfazer o consumidor de uma forma similar. De uma perspetiva mais abrangente, se as artes performativas no seu todo formarem uma única indústria, poderemos considerar que se trata de um oligopólio. Para isso contam as óperas, orquestras, *ballets*, companhias de teatro, entre outros, que apresentam produtos únicos mas próximos quando considerados como formas de entretenimento (Heilbrun & Gray, 2004, p. 118/9). Contudo, o oligopólio pode ser contestado por não se tratarem de firmas que visam o lucro (Heilbrun & Gray, 2004, p. 119) como acontecia no século XIX ou inícios do século XX, mas sim de organizações sem fins lucrativos. Apesar de terem monopólio de mercado, as políticas de preços das organizações culturais sem fins lucrativos podem ser complexas, por não visarem o lucro (Heilbrun & Gray, 2004, p. 118). Assim, a dificuldade em privatizar orquestras advém da dificuldade inerente de ter um retorno positivo, salvo raras exceções.

O desenvolvimento artístico necessita igualmente de uma estabilidade laboral, algo que não seria possível numa orquestra que vise o lucro. No caso de a orquestra querer desenvolver a arte praticada, esta pode não ir de encontro às soluções que foquem o retorno financeiro (Boyle, 2007; Guillard, 1985). Olson, Belohlav e Boyer (2005) dizem

que ainda que não sejam empresas que visam o lucro, as instituições culturais cada vez mais são pressionadas para agir como tal para poderem maximizar a sua rentabilidade, indo ao encontro de uma necessidade de maiores eficiências organizacionais que podem começar pela adoção do negócio eletrónico. O facto de os custos com os salários dos colaboradores representarem a quase totalidade do orçamento de uma orquestra (Schulze & Rose, 1998) traduz-se por um típico monopólio de elevados custos fixos (normalmente afundados) e menores custos marginais, em que o preço cobrado incluirá normalmente a parte do custo fixo. Existe, porém, a dificuldade em saber se diferentes produtos artísticos podem ser concorrentes (Mankiw, 2003) mas para o nosso caso consideramos que sendo os produtos artísticos tão únicos, a concorrência de uma forma explícita não deve acontecer. Para as organizações sem fins lucrativos como as orquestras (e outras instituições artísticas), a diferença entre o custo fixo e o custo marginal é compensado por fontes públicas e privadas (Ruth Towse, 2010). Nas organizações sem fins lucrativos o objetivo pode ser apenas disseminar ao máximo a cultura. Como diz Guillard (1985), o financiamento de uma orquestra estatal deve ser simples: sendo criada pelo estado para serviço social e acordados os estatutos dos músicos como funcionários públicos, o Estado deve assumir o pagamento dos salários, tal como o faz com os restantes funcionários, assegurando a mínima estabilidade para uma instituição social segundo o fim para a qual foi criada.

Em suma, uma empresa com poder de mercado (como as entidades culturais) não terá tanta pressão para operar com custos baixos, ao contrário do mercado concorrencial onde esta pressão é máxima. Referindo os resultados de Caves e Barton (*apud* Mata, 2013, p. 595), a ineficiência tende a ser maior nos sectores onde as empresas detêm maior poder de mercado - como as orquestras, representativas de monopólios - havendo assim espaço para maiores eficiências nestas instituições.

1.2.2 Economias de escala

Os custos fixos nas orquestras, uma vez que são afundados (maioritariamente salários), podem ser rentabilizados segundo um maior número de concertos (M. D. Lange & Luksetich, 1993; Leslie, 2004) ou serviços. No entanto, utilizar a performance de

concertos diferentes como medida de avaliação de uma economia de escala¹ pode ser enganoso (M. D. Lange & Luksetich, 1993), visto as orquestras produzirem vários produtos, o que tendo os mesmos custos fixos, pode ser considerado uma economia de gama² (Luksetich, 2011).

Quanto aos custos, os salários dos músicos representam na verdade entre 80% a 85% do orçamento da orquestra (Schulze & Rose, 1998), sendo os custos marginais muito reduzidos. Não nos querendo alongar na composição dos custos, salientamos que a performance é “perecível” no momento em que é realizada - pode eventualmente ser gravada e usada para efeitos comerciais - e a audiência não poderá mudar depois deste momento. Não menos importante é que o custo marginal para receber mais público é quase nulo até ao ponto de esgotar a capacidade do auditório (Guillard, 1985; Ruth Towse, 2010). Ou, segundo Boyle (2005), todos os ensaios e desenvolvimentos até ao primeiro concerto/récita são considerados custos fixos, sendo os custos variáveis relativos a fazer um concerto/récita extra geralmente baixos e que, se a sala ainda não estiver cheia, o custo adicional de aceitar mais um ouvinte é virtualmente nulo (Boyle, 2005, p. 3). As economias de escala numa orquestra são ainda possíveis pelo facto de os músicos partilharem um conhecimento coletivo (Malhotra, 1981, p. 103).

No âmbito dos custos das orquestras, os salários só crescem atualmente cerca metade daquilo que crescem o total dos custos, muito devido aos maiores custos com marketing e publicidade, ainda que estes últimos custos representem uma parte muito menor dos custos totais; esta situação espelha-se nos dados analisados de ópera e dança (Felton, 1994, p. 12). Também é de referir que, de acordo com Felton (1994b), a publicidade e produtividade destas organizações têm retornos muito baixos (p.16), o que nos mostra que as atividades de Marketing tradicionais não estão a ter o mesmo impacto de antes, como conclui o mesmo autor. Felton (1994a, p. 301) corrobora o facto de a produtividade das orquestras estar ameaçada pela *cost-disease* (algo que abordaremos em tópico próprio), mas também ele refere que existem possibilidades de aumento de produtividade. Este cita Lange e Luksetich que evidenciam a possibilidade de economias de escala com a diversificação de serviços, sempre que as orquestras sirvam mercados

¹ Falamos em economias de escala quando o custo total médio de longo prazo de um produto declina à medida que o o mesmo aumenta (Krugman & Wells, 2007, p. 174).

² Uma economia de gama pode ser vista como um aproveitamento dos custos fixos para a produção de diferentes produtos, o que se traduz por uma maior eficiência do que a produção dos mesmos por empresas diferentes, no que se constata uma disseminação dos custos de estrutura (Mata, 2013, p. 169/70).

alargados. De entre as soluções emergem os concertos de verão (ou expandir a temporada), realizar mais digressões, ou a oferta de concertos adicionais por grupos dentro da própria orquestra. Contudo, Felton (1994a) coloca algumas premissas para que estas estratégias possam dar resultado. Em primeiro lugar é necessária a existência de público adicional para as performances extra, e ter em atenção que a subida dos preços dos bilhetes não podem ultrapassar a inflação ou o rendimento *per capita*. Felton (1994a) refere ainda que causa menos dano financeiro o aumento de preço das assinaturas do que de outros títulos, tal como os bilhetes singulares. Para além do supra mencionado, devemos também constatar que as digressões não representam (geralmente) uma fonte de receitas acrescida, visto que também os custos suportados pela orquestra em digressão nem sempre são recuperados. Outro ponto a destacar seria a possibilidade de expandir a temporada ou a realização de concertos de música de câmara, mas as exigências contratuais podem criar impedimentos às mesmas.

1.2.3. Outras instituições culturais

Para aclarar o tema da nossa investigação, limitamos assim o conceito de instituições culturais (performativas) pela definição de Seaman (2005, p. 5/6), que as define como instituições culturais sem fins lucrativos (música orquestral e de câmara, ópera, ballet e dança moderna, teatro e incluindo a lucrativa Broadway). O mesmo autor refere ainda que, apesar da sua designação sem fins lucrativos, são recorrentemente comparadas com grandes organizações de entretenimento com fins lucrativos, como por exemplo as desportivas. Quanto aos seus objetivos, apesar da sua função artística e social, estas instituições não podem ignorar a realidade económica e, sendo a sua sobrevivência parte dos objetivos, as receitas dos espetáculos devem cobrir os custos ou, pelo menos, uma parte deles (Heilbrun & Gray, 2004, p. 121). Heilbrun e Gray (2004) definem particularmente bem os objetivos das instituições culturais em geral que, passando por um orçamento equilibrado e com objetivos quantitativos e qualitativos, devem seguir o sugerido por Thorsby e Withers (*apud* Heilbrun & Gray, 2004, p. 121), ou seja: durante um determinado período de tempo, a organização deve tentar maximizar as audiências, enquanto apresenta um repertório que vai ao encontro dos seus níveis de qualidade, sujeita à condição de que os retornos devam ser suficientes para cobrir os custos

A excelência (qualidade) das instituições é por vezes associada à duração das temporadas (o que gera estabilidade para a instituição), por permitir garantir trabalho aos seus artistas durante uma grande parte do ano. Uma temporada mais longa permite aumentar os rendimentos dos artistas e dar oportunidade de estes se desenvolverem artisticamente, bem como reter bons artistas e realizar melhores produções (Heilbrun & Gray, 2004, p. 126). Na relação com o cliente, os objetivos deverão passar pelo exposto por Tschmuck, Pearce e Campbell (2013), para que seja criado valor financeiro das experiências de terceiros, os operadores do sector musical têm que atrair números significativos de clientes, e reter esses mesmos clientes, enquanto conquistam regularmente novos clientes (p.6).

Mauskapf (2012) acredita que o mecenato - especialmente falando no caso americano - tem o objetivo de não só tornar as orquestras mais estáveis mas também de levar mais e melhor música ao público. O mesmo autor afirma que como entidades numa sociedade focada no consumo, as orquestras deparam-se com um sucesso paradoxal: para conseguir ganhos a nível artístico, têm que ser usados recursos valiosos, e a conquista de maiores sucessos (p.ex. capital e tempo) levam a que sejam necessários ainda mais recursos para assegurar sucesso e crescimento contínuos (Mauskapf, 2012, p. 39). Dado isto, ainda que as orquestras sejam um motivo de orgulho para muitas comunidades e países, estas - tal como muitas instituições culturais - encontram-se muitas vezes no limiar da sobrevivência (Allmendinger, Hackman, & Lehman, 1996, p. 194).

Da literatura sobre teatro, podemos constatar similaridades com as abordagens de outras instituições culturais, como Mulcahy (2002), que afirma que arte e negócio andam de mão dada, e que concentrar-se apenas na diversão e nos aspetos criativos da sua organização é um sinal de que esta não sobreviverá (p.55). A autora lembra que nunca se poderá ter dinheiro suficiente para os custos operacionais da sua companhia (Mulcahy, 2002, p. 57), e que um plano e orçamento bem realizados podem ser um factor importante para que a instituição possa sobreviver. Também o envolvimento com a comunidade é crucial, tanto para orquestras como para companhias de teatro pois, segundo a autora, é de suma importância para a organização que esta se integre na comunidade e cultive honestamente a sua boa vontade, pois só gostando realmente da sua comunidade é que se consegue o seu apoio social ou financeiro (Kerrigan, Fraser, & Özbilgin, 2004, p. 50; Mulcahy, 2002, p. 62). Kerrigan, Fraser e Özbilgin (2004) afirmam que a morte do teatro

tem sido constantemente anunciada, mas que a sua única vantagem reside na experiência ao vivo e frequentemente íntima (p.66/7). Paralelamente, Cook (1998) remeteu para a singularidade do concerto orquestral no auditório da orquestra, experiência também conseguida pelo teatro como arte performativa.

De facto, a experiência destas artes não pode ser (ainda) captada pela tecnologia, tornando-as tão especiais. O caso da ópera pode ser visto como singular, pelo renascimento que esta forma tem sentido, algo que será abordado mais adiante. Nesta forma de arte, notamos o aumento dos salários administrativos e de custos de marketing, quando os custos de produção se mantiveram (Felton, 1994). Felton (1994b) refere que em geral as companhias de ópera que analisou conseguem proveitos na maior parte dos anos estudados, mas que os ocasionais prejuízos anuais no mesmo período de estudo superam estes ganhos (p.25). A experiência vivida na ópera é singular e por vezes considerada como a arte total, pela quantidade de formatos artísticos envolvidos. Importante no caso da ópera é o trabalho com as escolas, onde se quebram preconceitos e as crianças acabam por incitar os pais a irem à ópera (Kerrigan, Fraser, & Özbilgin, 2004, p. 85). Por outro lado, a aparência socialmente elitista da ópera é por vezes desencorajadora, e em algumas casas de ópera também os preços podem ser proibitivos, bem como custos de deslocações, visto não existir uma tão grande densidade de óperas como de orquestras, por exemplo. Para que a ópera consiga manter o seu funcionamento segundo uma gestão financeira sustentável, há que assegurar que a procura existente é satisfeita, que a procura potencial é identificada, e que é assegurado o balanço entre obras populares que não necessitam de subsídios e o tipo de obras que necessitam de subsídio e para as quais este é atribuído (Kerrigan, Fraser, & Özbilgin, 2004, p. 96). Estas considerações são idênticas às questões de programação orquestrais, e que acreditamos serem extensíveis às restantes instituições culturais.

Quanto a outras instituições culturais existentes, o museu aparece como uma das mais importantes para qualquer comunidade, ainda que por norma não pertencendo às artes performativas. Chong (2002) afirma que estas instituições são uma das mais complexas, poderosas e bem sucedidas instituições socio-políticas modernas. De facto, o museu de arte serve de representante para as organizações artísticas, no sentido de ajudar a moldar a percepção pública em relação ao papel e significado da arte (Chong, 2002, p. 22). Os museus representaram sempre o sucesso das instituições culturais, com um foco em coleções de património cultural, a sua preservação e investigação. O *marketing* tem

representado uma importante – e cada vez mais usada - ferramenta para melhor poder servir os visitantes dos museus (Kerrigan, Fraser, & Özbilgin, 2004, p. 157). É também importante notar que nas organizações artísticas sem fins lucrativos, um aumento do foco no marketing e uma crescente popularidade não significam necessariamente uma redução do nível artístico, mas que o crescimento a nível da reputação artística e de satisfação de públicos levam ao aumento de recursos, tanto na bilheteira como através de maior qualidade artística percebida (Gainer & Padanyi *apud* Kerrigan, Fraser, & Özbilgin, 2004, p. 158). Os mesmos autores defendem ainda que o aumento de recursos se pode dever assim ao financiamento gerado por agências públicas e patrocinadores que querem apoiar a excelência artística. Por fim, Kotler e Scheff (1997 *apud* Kerrigan, Fraser, & Özbilgin, 2004, p. 158) afirmam que os museus tendem a perceber apenas os restantes museus como seus concorrentes, incorrendo numa miopia competitiva, o que é limitador de práticas de *marketing* eficazes. Se os museus se puderem adaptar e adotar os inovadores e flexíveis princípios de *marketing*, poderão perceber o valor dos diferentes tipos de público (Kerrigan, Fraser, & Özbilgin, 2004, p. 158).

Felton (1994b) analisa diversas instituições culturais e admite que *Ballets* e grupos de dança contemporânea se distinguem tanto nos custos como nos rendimentos. O orçamento e o proveito dos *ballets* tende a ser maior, mas as danças contemporâneas têm tido um crescimento mais acentuado, ou – de outra perspetiva - um declínio menor. Contudo, os custos aumentaram em níveis similares, tendo em atenção que nos *ballets* os salários dos bailarinos aumentaram mais, e nas danças contemporâneas o maior aumento foi nos salários do pessoal administrativo (Felton, 1994, p. 21). As companhias de dança contemporânea parecem ser um caso singular, dado que os seus rendimentos não crescem mais rapidamente que os custos, como nas restantes artes - devido sobretudo ao apoio privado que tem vindo a substituir o apoio estatal no caso americano (Felton, 1994, p. 29). Isto leva a que estas companhias estejam em maiores dificuldades, acompanhadas com um decréscimo na procura.

As instituições culturais em análise, ao contrário das artes populares, têm em comum os custos fixos elevados (quase insustentáveis) e uma procura limitada, e é uma prática cada vez mais corrente a doação de fundos adicionais por parte do público de orquestra e ópera (Mauskapf, 2012, p. 45). Especialmente no contexto americano, o estatuto de organização sem fins lucrativos está ligado a uma função social ou mesmo

caritativa, pelo que os objetivos da orquestra devem também focar-se nesta função para que possam ter benefícios fiscais. Quanto ao balanço de contas, Felton (1994b) refere que as orquestras apresentam o melhor rendimento, em que 69% das instituições analisadas se encontram estáveis, caso seguido de perto pelas companhias de dança contemporânea com 67% dos casos (p.28). O número baixa para 57% nas companhias de ballet, e para 58% nas óperas. Contudo, Felton (1994b) faz uma consideração importante, referindo que ainda que a dívida não seja sempre bem vista, a capacidade para lidar com a mesma é importante. Ainda segundo Felton (1994b), ainda que não desejássemos o aumento dos défices institucionais, estes não são tão alarmantes como muitos estudos nos querem fazer pensar (p.29).

1.2.4. O modelo organizacional

A perspetiva da orquestra como modelo organizacional foi abordada por Peter Drucker (1988), na qual o autor afirma que numa tal organização, havendo por vezes mais de cem músicos em palco e seguindo as teorias organizacionais, deveria haver uma série de “vice-maestros” ou “chefes de grupo”, o que não acontece (p.6). A noção que Peter Drucker (1988, p. 6) pretende dar com o exemplo da orquestra é o facto de existir um único diretor (maestro) e todos os músicos tocarem segundo a sua direção sem intermediários, sendo ao mesmo tempo todos especialistas. Na prática, existem também na orquestra relações de subordinação e responsabilidade entre grupos de trabalho (naipes), bem como uma estrutura organizativa para além do maestro. De facto, a orquestra tem uma grande independência do maestro, uma cultura própria de tocar, e a função do maestro estará dependente dos músicos.

No plano organizacional, em palco e no momento da performance, a orquestra é um bom exemplo de comunicação, cooperação e interação entre colaboradores qualificados. Peter Drucker (1988) desenvolve ainda o tema da orquestra, afirmando que a premissa para uma organização fundamentada em informação, é que todos os colaboradores tenham responsabilidade sobre a informação, e diz que tal está patente na orquestra sempre que um músico toca uma nota (Drucker, 1988, p. 7). Este é um bom exemplo do funcionamento orquestral, em que o desempenho dos colaboradores é notório em palco, devendo cada um tomar responsabilidade sobre as suas partes. Ainda que as orquestras vivam atualmente

períodos conturbados, são ironicamente dadas como exemplos organizacionais. Como explica Bertero (2001), a orquestra representou desde sempre a harmonia, comunicação, colaboração e inexistência de hierarquias, uma situação que todas as empresas desejavam conseguir e que se dificulta com os atuais tempos de grande competitividade. Mas mesmo Bertero (2001) refere que, hoje em dia, orquestras e empresas convergem em termos organizacionais, e as orquestras não podem ser consideradas um exemplo de exceção organizacional (p.85). Se as empresas objetivam os valores orquestrais como o *spirit de corps*, as orquestras são também forçadas a agir como empresas que visam lucro. Temos contudo de discordar quando Bertero (2001) define as orquestras como altamente conflituosas, evocando a existência de maestros autoritários com o fim de reprimir tais conflitos. De facto, as orquestras devem tirar o maior partido da unidade que representam para poder apresentar um produto artístico homogêneo e de qualidade. Concordamos, no entanto, com a consideração de que as orquestras sofrem com uma sociedade em rápida mudança, com os seus consequentes desafios. E tal como afirma Bertero (2001), o facto de as orquestras se fixarem em modelos que sempre funcionaram, não quer dizer que sejam os melhores ou sequer funcionem para um futuro próximo. Definitivamente, uma orquestra deve saber inovar, sem que com isso perca as suas raízes e preocupando-se com a formação e educação de jovens.

Chong (2002) faz referência a uma ideia importante de Levitt, quanto àqueles que devem ser os objetivos organizacionais, nomeadamente que a organização deve aprender a pensar em si não como produtor de bens e serviços, mas como comprador de clientes, fazendo as coisas de tal forma que as pessoas queiram fazer negócio com ela (p.86). Por outras palavras, as organizações devem ir ao encontro dos consumidores e não apenas dedicar-se à produção artística. Este tema pode ser especialmente sensível nas artes, onde ir ao encontro dos consumidores pode significar produções de menor qualidade artística. Contudo, acreditamos que não a qualidade do produto, mas sim a conquista dos consumidores deve estar em causa, e que o mesmo produto (de elevada qualidade) pode ser melhor mediado pela organização por forma a seduzir novos públicos.

O tema das organizações sem fins lucrativos e o seu comportamento e objetivos têm sido tema de debate, nomeadamente em comparação com as organizações com fins financeiros. O facto de em ambas haver a necessidade de maximização da produtividade e rentabilidade tem originado cada vez mais pressões nas organizações sem fins lucrativos

(M. Lange, Luksetich, & Jacobs, 1986, p. 273). No entanto, os mesmos autores (M. Lange, Luksetich, & Jacobs, 1986) afirmam que na comunidade científica se acredita que as organizações sem fins lucrativos podem ter objetivos relacionados com a qualidade e o produto e que quando a qualidade entra como elemento direto numa função objetiva da organização, as análises sobre decisões de produtos e preços tornam-se muito mais complexas (p.273). Não menos importante é o facto de as organizações culturais receberem contribuições na forma de doações, e que podem ser usadas para aumentar a qualidade dos programas ou reduzir os preços dos bilhetes, variando consoante os objetivos das organizações (M. Lange, Luksetich, & Jacobs, 1986, p. 273). Outra consideração importante é que as instituições culturais tentam maximizar a sua produtividade pela afluência aos eventos, a sua qualidade, ou a combinação dos dois, o que vai resultar em decisões a nível do preço, qualidade e número de espetáculos, numa combinação de variáveis que permita maximizar os objetivos, função e o orçamento da organização (M. Lange, Luksetich, & Jacobs, 1986, p. 273). Os mesmos autores (M. Lange, Luksetich, & Jacobs, 1986) referem que, segundo o seu estudo, os objetivos das orquestras podem variar: nas áreas metropolitanas a qualidade tende a ser o principal objetivo, enquanto que nas restantes não existe um objetivo principal concreto (p.277).

As organizações culturais, nomeadamente as orquestras, diferem consideravelmente no mundo ocidental. Krebs e Pommerehne (1995) concluem que à data do seu estudo (início da década de 90), as organizações alemãs eram subsidiadas a nível municipal ou estatal numa média de 87%, enquanto as homónimas americanas o eram a um nível muito mais baixo, ao que os autores referem 5% para o ano de 1983. Os mesmos autores concluem por isso que as casas de teatro e de ópera alemãs são geralmente percebidas como sendo muito menos sujeitas às pressões de sucesso comercial e têm mais liberdade para concretizar as suas ideias de qualidade artística (Krebs & Pommerehne, 1995, p. 17). Apesar de haver um maior apoio estatal, também existem cortes no lado alemão, que levam ao encerramento de algumas orquestras. Também a origem dos fundos vai implicar diferenças na programação e no desenvolvimento artístico da instituição. Krebs e Pommerehne (1995) explicam que uma grande quantidade de público pode preferir programas mais populares e com mais entretenimento em palco, quando esse pode não ser o objetivo do diretor artístico, que pretende o desenvolvimento artístico da instituição com programas mais arrojados. Já o mecenas com interesse na “arte”, pretende

ver um auditório com maior rentabilização da sua lotação. Tais fatores entram todos em consideração na escolha do programa, tanto mais que importa no concurso a subsídios. Quanto à atribuição dos mesmos, pode haver competição entre instituições culturais. Por norma, as atribuições são feitas mais facilmente àquelas instituições com maior História e que sejam mais facilmente controláveis (Krebs & Pommerehne, 1995, p. 21). Respeitante ao nível de controlo, podemos ver que as orquestras representam o tipo de instituição que melhor tende a aproveitar os recursos, o que a pode deixar numa melhor posição para obter fundos. Uma outra consideração é que os orçamentos são por norma incrementalistas para que os crescentes custos possam ser cobertos, o que será um motivo de cortes para os políticos que não se interessem por cultura (Krebs & Pommerehne, 1995, p. 22).

Brooks (1999) questiona se o facto de o Estado conceder subvenções a uma instituição cultural leva a que haja uma maior confiança de organizações privadas para investirem nessa mesma instituição, pois o facto de receber apoio estatal poder significar um certo nível de credibilidade financeira e responsabilidade, o que pode ser importante para investidores privados (Brooks, 1999, p. 33). Contudo, como explica Brooks (1999), os subsídios às artes não significam necessariamente qualidade, e podem significar o resgate de uma instituição cultural, pelo que o apoio estatal pode dissuadir investimento privado. A conclusão de Brooks ao rever inúmeros autores, é que o resultado do apoio estatal é misto, quando relacionado com o investimento privado. Assim, o apoio estatal deve ser considerado pelo seu valor real, sem que haja uma expectativa associada de investimento privado (Brooks, 1999, p. 40). Na Europa muitas orquestras estão estruturadas de forma cooperativa, onde os músicos “detêm” e gerem a orquestra, tendo assim poderes artísticos e estratégicos (Boyle, 2005, p. 2), um modelo elogiado por Bertero (2001) como indicado para enfrentar os desafios da atualidade. Este princípio vai ao encontro daquilo que era o sistema aquando da criação das primeiras orquestras. Estas eram cooperativas de músicos que visavam o lucro, o qual era distribuído pelos mesmos. Hoje em dia as orquestras são instituições culturais sem fins lucrativos que requerem uma gestão complexa e profissional. Há de facto uma interação de ideias entre a gestão tradicional e a gestão de instituições sem fins lucrativos (Lehman, 1995, p. 42), pois ainda que não visem o lucro, as orquestras são forçadas a agir como tal. Neste sentido, as ideias de Boyle (2005) e Bertero (2001) sobre o novo cooperativismo dos músicos parece uma solução pertinente.

A densidade de orquestras nos diversos países é também um factor a ter em conta. A Alemanha é sem dúvida o país onde a sua densidade é maior, distanciando-se em muito tanto do Reino Unido como dos Estados Unidos; para além do mais, as orquestras alemãs são em média de maiores dimensões que as dos países de língua inglesa (Allmendinger, Hackman, & Lehman, 1996, p. 196/7). Devemos ainda mencionar a ideia de Allmendinger, Hackman e Lehman (1996) de que as orquestras estáveis financeira e artisticamente são capazes de atrair e manter os melhores músicos, maestros e convidados, pois têm condições adequadas, o que se reflete no seu desempenho, conclusão válida tanto dentro dos próprios países como entre eles (salvo raras exceções). São as condições tangíveis como dinheiro e recursos que promovem a estabilidade e que fazem a maior diferença na excelência da orquestra; a capacidade financeira da orquestra, por outro lado, depende fortemente de como é governada e gerida (Allmendinger, Hackman, & Lehman, 1996, p. 213), provando que a gestão eficiente pode promover o nível artístico da instituição. Estes autores explicam que a força financeira da empresa é essencial para atingir a excelência artística, pela estabilidade e condições que oferece aos artistas. Também os desafios políticos e de financiamento com que se deparam as organizações sem fins lucrativos são complexos e voláteis, e a sua resolução está frequentemente para lá das capacidades dos quadros (ou em certos casos, grupos de voluntários) e deve ser uma das principais preocupações do chefe executivo (Heimovics, Herman, & Coughlin, 1993, p. 420). A importância do gestor/diretor é neste caso evidente para o panorama americano ou mesmo inglês, onde a contribuição estatal é muito menor. É igualmente ao lidar com eventos externos que se avalia a liderança dos gestores (Heimovics, Herman, & Coughlin, 1993, p. 425).

Starr (1997) identifica a necessidade de repensar a orquestra e o modo como esta atua e lida com o mercado. De facto uma das soluções que surgiu do panorama americano foi a necessidade de providenciar “*venture capital*” às orquestras, que lhes permitisse fazer experiências de maior risco financeiro, e igualmente com maior ganho potencial, riscos que não seriam possíveis de tomar com os recursos normais da orquestra. Esta iniciativa, continua o autor (Starr, 1997), seria viável se juntasse músicos com gestores, porque só assim se conseguiria um projeto que todos decidissem apoiar. O objetivo desta iniciativa passava assim por tomar quaisquer medidas necessárias para revitalizar a relação entre os *performers* e o público da sala de concertos (Starr, 1997, p. 83). Uma consideração

importante sobre as diversas iniciativas de gestão das orquestras é a tendência generalizada de cortes de posições nas orquestras, acreditando que se pode tornar assim a orquestra mais eficiente. Em verdade, só é possível eliminar uma posição uma única vez, pelo que serão necessárias outras soluções (Starr, 1997, p. 84). Urge assim a necessidade de novas ideias que revitalizem a orquestra, e não simples cortes na estrutura. Neste sentido, Starr (1997) explica que, se se pretende que os músicos utilizem todos os seus recursos criativos para atingir os objetivos da organização, então estes têm que ser trazidos para o campo – escritórios –, dando-lhes poderes que não lhes tinham sido dados no passado (p.85). Assim, a capacidade criativa dos músicos deve ser usada para desenvolver a organização da qual fazem parte, pois os músicos costumam conhecer melhor os gostos e desejos da sua comunidade que o diretor musical/artístico, mas a opinião dos primeiros raramente é solicitada, e as decisões são remetidas para um corpo de gestão pouco visível (Starr, 1997, p. 16).

1.2.5. A *Cost-Disease*

Quando falamos de instituições culturais sem fins lucrativos, temos que falar também da sua sustentabilidade. Neste contexto, Baumol foi um dos mais importantes autores, ao desenvolver a revolucionária teoria da *cost-disease*. A *cost-disease* é denominada pelo sintoma que representa, pois qualquer atividade afetada por este fenómeno (a música orquestral é um exemplo claro) tenderá a ver os seus custos a aumentar e a um ritmo mais acelerado que o rácio de inflação, levando a pressões financeiras acrescidas. Baumol (1996) refere a este respeito que as orquestras não têm possibilidade de obter crescimentos a nível de produtividade, uma vez que uma sinfonia precisará do mesmo número de músicos para a qual foi escrita - nunca menos - mesmo que sejam quantidades já utilizadas em séculos anteriores. Em todas as outras áreas económicas se necessita de cada vez menos trabalho para produzir um produto, tornando o trabalho mais eficiente, ou menos custoso. Por contrapartida, em indústrias não progressivas como a performance musical, a produtividade não aumenta na mesma medida, fazendo com que, comparativamente, os custos nas artes pareçam crescer de forma acumulada, podendo-se afirmar que os custos crescem a um ritmo maior que o ritmo de inflação (Baumol, 1996, p. 53).

Baumol (1967) questiona já em meados do século XX os problemas financeiros das artes performativas e se estes problemas podem sentenciar este tipo de arte. Para responder a esta questão, devemos considerar diversos fatores. Em primeiro lugar, que os salários dos intérpretes crescem mais lentamente desde meados do século XVIII do que os salários da economia em geral (Baumol, 1967, p. 47; Flanagan, 2012, p. 35). A segunda consideração é a de que os salários compreendem a maior parte dos custos de uma performance musical. A terceira consideração – que contraria as duas tendências anteriores – é que os custos de produção da performance musical sobem mais rapidamente que os custos na economia geral (Baumol, 1967, p. 47/8). Devemos referir que este mesmo paradoxo acontece em outras instituições com situações similares, como universidades, o que torna difícil a estas instituições justificarem os seus problemas financeiros aos patrocinadores (Baumol, 1967, p. 48). A inflação não justifica por si os custos acumulados, pois os custos de performance subiam, mas ao mesmo ritmo que a manufatura na restante economia. De facto, de acordo com Baumol (1967), e a partir da segunda metade do século XX, os custos na economia sobem cerca de 1,5 por cento ao ano e os da performance ao vivo sobem cumulativamente entre 3 e 6 por cento (p.48). Já os preços dos bilhetes têm subido ao mesmo ritmo da economia em geral e não ao ritmo da subida de custos de performance, como poderia ser de esperar.

Baumol (1967) conclui que caso se continue a resistir à subida de preço dos bilhetes enquanto os custos continuam a acumular ao ritmo atual, então a longo prazo os défices anuais ganharão uma maior dimensão (p.48). A explicação para o paradoxo apresentado é o uso da tecnologia. Neste contexto, Baumol (1967) faz uma alusão interessante que, a ser válida para 1967, seria tanto mais lógica anualmente com os avanços tecnológicos vividos. Nas atividades (tecnologicamente) progressivas, a produtividade aumenta constantemente (com o efeito das tecnologias), mas nas não-progressivas a produtividade pouco pode ser influenciada pela tecnologia, pelo que a esta se mantém ao longo do tempo (Baumol, 1967, p. 48). Nas indústrias progressivas, o aumento da produtividade leva a que os salários acompanhem a inflação, mas nas indústrias não-progressivas o caso é outro: os salários podem manter-se (e os trabalhadores destas indústrias ficarão mais pobres), ou os trabalhadores poderão decidir mudar-se para as indústrias progressivas, o que poderá ser difícil no caso de artistas (Baumol, 1967, p. 49). Em geral, Baumol (1967) parece deixar-nos uma abordagem pessimista, pois afirma

que a evolução tecnológica justifica as diferenças no comportamento e evolução dos custos, e diz ainda que não há profissionalismo, nível de entusiasmo ou determinação alguma que possa fazer mais que transmitir uma sensação de temporária despreocupação, ou seja, aliviar momentaneamente esta tendência. A longo prazo as tendências são, portanto, praticamente inevitáveis. O autor diz que, apesar deste pessimismo, não podemos afirmar que não houve aumentos de produtividade tanto nas artes performativas como na educação, pois a produtividade tem efetivamente aumentado como consequência do progresso tecnológico, da acumulação de capital, e de uma variedade de outras ajudas (Baumol, 1967, p. 49).

Aumentos de produtividade nas orquestras podem ser esperados através da redução de tempo de ensaio para uma série de concertos, o que pode advir da geral subida de nível médio dos músicos, sistema que terá também um limite. Uma outra possibilidade é a rentabilização do produto musical através de gravações (Baumol, 1967, p. 50), o que pode ser igualmente utilizado para fins educativos. O paradoxo apresentado nas artes performativas não deve ser visto, todavia, de um prisma fatalista. Este resulta sobretudo da redução de custos de indústrias progressivas que, através da evolução tecnológica, se tornam mais eficientes, ao contrário da ideia que os custos de arte e educação se tornam mais penosos (Baumol, 1967, p. 50). Desta forma, Baumol (1967) conclui que este fenómeno decorre não do empobrecimento da sociedade, mas do seu enriquecimento (Baumol, 1967, p. 50). Por outras palavras, se a sociedade pretende ir de encontro às suas responsabilidades com as artes e educação, terá os meios necessários, estes conseguidos através da maior produtividade das indústrias progressivas.

Ao revermos a literatura acerca das orquestras, em particular, e das artes, em geral, constatamos que grande parte da literatura se foca nos modelos americanos. Desde já devemos referir que as políticas culturais do outro lado do Atlântico funcionam de maneira díspar, sendo que o apoio estatal ou governamental é muito mais forte na Europa. Contudo, tal leva a que, cada vez mais, as organizações americanas adoptem uma postura de maiores eficiências tal como uma organização que vise o lucro – não querendo dizer com isto que a postura será diferente na Europa, mas que haverá uma maior pressão para tal. Flanagan (2012) acredita que nenhuma orquestra realiza tantas performances que consiga cobrir todos os seus gastos, continuando a sobrevivência das mesmas dependente de apoios externos (p.25). Para o caso americano, Flanagan (2012) refere que as dívidas das

orquestras já quase se tornaram um modo de vida das mesmas, ao contrário do propósito comercial que inicialmente conseguiam desempenhar (na altura das suas fundações). Teoricamente, a única forma de conseguir fazer face aos custos seria substituir músicos profissionais por amadores ou mesmo reduzir o número de músicos efetivos, o que teria um limite, e a qualidade que seria naturalmente afetada (Baumol, 1996, p. 53). Ainda que infetadas pela *cost-disease*, as orquestras podem encontrar maneiras de aumentar a produtividade, mesmo que estas soluções sejam limitadas e que continuem aquém dos desenvolvimentos de indústrias progressistas.

Flanagan (2008) enuncia três fontes de rendimentos suplementares para além da performance da orquestra: a filantropia privada, o apoio estatal/governamental e os rendimentos provenientes de investimentos. Especialmente no caso americano, empresas privadas podem receber benefícios fiscais por apoiarem organizações sem fins lucrativos como as orquestras (Flanagan, 2008, p. 4). No modelo americano uma das formas de combater os crescentes custos nas últimas décadas do século XX, foi o aumento do número de concertos anuais, o que não foi acompanhado pelo público, reduzindo a afluência por concerto (Flanagan, 2008, p. 7). Um outro paradoxo a referir é o facto de cada vez se fazer música a um nível mais alto, haver cada vez mais músicos formados mas um crescente número de orquestras a fechar portas. Flanagan (2008) refere ainda que a já difícil situação das orquestras é dificultada pelos aparentes custos acrescidos e poucas oportunidades de crescimento (p.42). As orquestras têm uma qualidade a manter, pelo que deverão ter uma força laboral de qualidade, o que vai contra as reduções de custos com pessoal (Goldfarb, 1984, p. 433). A uma qualidade de músicos de maior nível e reputação está associado um maior custo, que as orquestras se vêm forçadas a suportar, para aumentar ou mesmo manter o nível da orquestra. Lange, Bullard, Luksetich e Jacobs (1985) afirmam que um dos indicadores mais importantes nas artes performativas é o número de performances, até porque se os custos de salários compreendem cerca de oitenta por cento dos custos operacionais, os concertos da orquestra podem refletir os custos totais da orquestra e a sua produção (p.73/4). No entanto, medidas que analisam a assistência têm vindo a ser preferidas, pois as organizações de artes performativas estão preocupadas com a produção de “experiências culturais” nas audiências (M. Lange, Bullard, Luksetich, et al., 1985, p. 73). Os autores, porém, afirmam que estudar a relação da assistência com o custo da performance pode ser difícil, pois outras variáveis como o tempo, capacidade do auditório

ou mesmo as possibilidades de parque automóvel influenciam a afluência de público aos concertos sinfónicos (M. Lange, Bullard, Luksetich, et al., 1985, p. 73).

1.2.6. A viabilidade económica e aumento de produtividade

Foi no ano de 1965 que as orquestras se depararam com uma situação inesperada, pois as artes tinham até então mostrado um crescimento constante e as expectativas eram que este se mantivesse (Starr, 1997, p. 74). Por esta mesma altura surgiu o inovador artigo de Baumol e Bowen desvelando a *cost-disease*, e aconselhando a profissionalização das orquestras, nomeadamente da sua gestão, por de facto se tratarem de empresas que devem agir (e ser geridas) como tal. Porém, Starr (1997) aborda a posição incontestada dos autores da *cost-disease*, questionando por que razão as manufacturas conseguem compensar os custos acrescidos com ganhos de produtividade, e as orquestras se deparam com uma elasticidade quase nula. O mesmo responde à questão afirmando que as orquestras podem mesmo melhorar a produtividade, referindo o caso de se o maestro perder tempo de ensaio, já estar a diminuir a produtividade do coletivo (Starr, 1997, p. 76). De facto, o tempo de ensaios pode ser otimizado, bem como o tempo distribuído entre ensaios e concertos, sendo sempre o maior compromisso o da qualidade final obtida com essa distribuição. Igualmente, com a existência de lugares vazios no auditório haverá possibilidade para aumento da produtividade, independentemente do nível da performance.

Se Starr (1997) critica Baumol e Bowen por não fazerem conclusões de interesse para as orquestras para além de justificar mais apoio externo para as mesmas (p.76), também devemos tecer uma crítica a Starr (1997), pois não evidencia formas diretas de aumento de produtividade, apenas identifica os processos nos quais a produtividade máxima possível não está a ser conseguida: sucintamente, resume-se a um controlo de processos. Com a nossa posição não queremos refutar qualquer possibilidade de aumento de produtividade, muito pelo contrário, acreditamos que esteja ao alcance das orquestras e seja atualmente subaproveitada. Um ponto de interesse sobretudo para o mercado americano é a origem dos recursos financeiros da orquestra, que Baumol e Bowen não tratam separadamente. Ainda que o dinheiro seja todo igual, sendo os apoios de entidades privadas a forma mais fácil de obtenção de recursos (quando comparada à produção de concertos), as gestões das orquestras podem virar-se para a solução errada, puramente com

o propósito financeiro (p.76). Já na Europa, a contribuição estatal para o orçamento das orquestras é muito mais expressiva, e permite outras abordagens.

Uma outra crítica vem no seguimento da visão da orquestra como organização puramente comercial e não na sua vertente social. De facto, e como diz Starr (1997), uma orquestra com um vasto e interessado público pode exercer uma grande influência, como a influência da opinião pública, de apoios privados e mesmo do governo. Como constata Starr (1997), não é possível negar a importância de uma orquestra como instituição se nos deparamos com um público forte e entusiasmado (p.77). Especialmente no modelo americano, com novas políticas de apoio às orquestras no início da segunda metade do século XX, houve um aumento de produtividade das orquestras, mas que foi seguido por uma queda do mesmo, anos mais tarde. Assim, a crise no mundo orquestral consumou-se nos finais dos anos oitenta. Starr (1997) descreve as evidências como o envelhecimento e redução do público, bem como a ausência de música nas escolas e de hábitos de frequência de concertos. O autor refere que a este cenário foram criadas iniciativas (patéticas, segundo o autor) de colaborar com estrelas *pop* para se aproximarem de novos públicos, ao mesmo tempo que se deu um geral esgotamento dos financiamentos e o congelamento de salários. Como consequências, algumas organizações bem geridas conseguiram superar a tormenta, mas a grande parte das mais débeis entrou em bancarrota (Starr, 1997, p. 80).

1.2.7. Os trabalhadores no meio artístico

Ao falarmos de instituições culturais, estamos a referir-nos a instituições cuja historicidade remonta há vários séculos, como o exemplo das orquestras (ópera) ou teatro, que já se realizavam na antiga Grécia, de onde é também originária a palavra orquestra, ainda que na altura designasse apenas o lugar em frente ao palco onde se localizavam os músicos (Knight, 2006). Foi a partir do século XVII que começaram a aparecer as primeiras casas de ópera e, no século seguinte, que começaram a aparecer as primeiras sociedades musicais formadas pelos melhores músicos de cada região (Knight, 2006). Não menos importante será referir que o início de venda de entradas para concertos representou um marco histórico, pois se até aqui só as famílias poderosas poderiam organizar a sua própria ópera, alguns burgueses abastados puderam começar a comprar entradas para um espetáculo que, individualmente, não conseguiriam suportar. Trata-se de uma iniciativa que partiu do centro da Europa, mas que começou a ser explorada noutros países,

inclusivamente em Portugal, ainda que as limitações políticas tenham dificultado e atrasado o processo. Analisando esta iniciativa, podemos entender que houve uma tentativa de reduzir a dependência dos grandes patronos tanto a nível financeiro como artístico, podendo conquistar públicos entusiásticos com menor capacidade financeira. Acreditamos que será por isso possível encontrar soluções que vão ao encontro tanto da maior independência das instituições culturais, como da (re)conquista do público.

Chong (2002) traz uma importante ideia a debate, que os trabalhadores nas artes - mais do que noutros sectores da economia - sentem o impacto do declínio das estruturas convencionais da profissão (e mercado de trabalho) e do aumento de produtividade (p.139). O mesmo explica a ideia do “*self-development*” para os artistas em três dimensões principais: o capital intelectual que se baseia na educação formal e aquisição de competências durante a carreira artística, o capital pessoal sendo o crescimento emocional como pessoa e artista, e o capital social como o desenvolvimento de uma rede de relações pessoais, que é fortalecida se houver partilha de valores e confiança, o que pode vir a criar valor comercial (p.139). Por esta mesma ideia, entendemos que a influência da tecnologia beneficia significativamente as indústrias progressivas, mas outras não-progressivas e menos alteradas pela tecnologia - como as artes em geral - podem ficar em desvantagem comparativa. Apesar de os avanços tecnológicos não trazerem aumentos significativos de produtividade às orquestras, a verdade é que a melhor formação da mão de obra - entenda-se músicos – torna as orquestras mais eficientes, pelo maior nível técnico apresentado. De facto, Bertero (2001) menciona mesmo que o nível dos músicos melhorou em relação ao passado. É certo que as orquestras são formadas por profissionais todos eles altamente treinados, com uma tradição (e hábito) de tocarem juntos, e que sem uma orientação exata (maestro) conseguirão sozinhos interpretar grande parte do repertório canónico orquestral, uma prática que tem vindo a aumentar. Assim, o resultado é fruto do trabalho conjunto, os colegas ouvem (e avaliam internamente) o trabalho individual, sendo por isso uma atividade exposta tanto a nível interno (colegas de orquestra) como externo (público no concerto). Evidentemente que sendo o produto resultante das relações interpessoais, um ambiente mais amigável poderá trazer naturais benefícios, em termos de confiança e entreajuda, que se poderão facilmente refletir no produto final.

Os músicos de orquestra, tal como acreditamos acontecer com outros artistas, percebem que o processo criativo se insere dentro de uma estrutura limitada de

desenvolvimento. Como explicam Spich e Sylvester (1998), a liberdade de expressão – uma vez assimilada - é ilimitada, porque há a responsabilidade de se expressar dentro dos limites de um sistema amplamente aceite de valores estéticos comuns (p.22). Assim sendo, o processo de criação musical em orquestra deve ser um processo cooperativo entre músicos, os quais entendem que devem produzir algo de forma colaborativa dentro de uma determinada estética musical. Isto é mais facilmente entendido se tivermos em conta que a relação cooperativa se estende para além da orquestra, com o público, sem o qual a música deixa de ter o seu papel social e perde a sua legitimidade (Spich & Sylvester, 1998, p. 22/3). Os músicos da orquestra assumem partilhar um *background* de conhecimento comum: a “*we-relationship*” desenvolvida por Schutz, como a possibilidade de viver juntos simultaneamente em dimensões temporais específicas (Schutz *apud* Malhotra, 1981, p. 105). Esta ideia representa aquilo que os músicos experienciam quando tocam juntos, a comunicação verbal – ou não -, as adaptações durante a performance, ou seja, as relações interpessoais de cedência, prioridade e equilíbrio implícitas na prática musical e que dão forma ao produto musical. Como explica Malhotra (1981), fazer música em conjunto surge como um acto social e psicológico de extrema complexidade, através de uma análise fenomenológica, cujo resultado é a produção musical como partilha de uma experiência significativa.

Em comparação com o público geral, os músicos são geralmente mais emocionalmente abertos (imaginativos e intuitivos) e são mais comunicativos - no sentido de conseguirem transmitir emoções segundo a sua vontade e emocionar outros. São também tomados como detentores de um alto nível de satisfação laboral, e a sua paixão pela vocação é ampliada pelo prazer sensorial no desempenho das suas capacidades e conhecimentos superiores (Kivimaki & Jokinen, 1994 *apud* Brodsky, 2006, p. 674). O interesse desta ideia reside na descrição dos artistas integrantes de uma instituição cultural concreta, a orquestra, e da explanação da personalidade dos mesmos em geral. Se compararmos com aquilo que tem sido descrito acerca das orquestras, parece haver um choque de atitudes, em que as orquestras, apesar de serem instituições de foro social, mantêm uma postura conservadora, evitando riscos, e permanecendo ligadas a convenções e tradições; já os músicos aparecem descritos como tomadores de riscos, com altos níveis de satisfação laboral e paixão pela sua vocação. Ainda que os dados de estudos mais recentes possam mostrar grandes níveis de stress nos músicos de orquestra e uma menor

satisfação laboral (Brodsky, 2006), devemos também mencionar que a criatividade, complexidade e liberdade de ideias que os músicos podem oferecer, serão atualmente subaproveitadas pelo meio orquestral. Esta perspetiva é reforçada pela condição dos músicos de orquestra que esperam enveredar pela via artística/criativa e acabam normalmente por se desiludir.

Outra perspetiva da performance em instituições de cariz cultural é a dualidade existente entre artes profissionais e amadoras. Amadores, incluindo o público em geral, podem ver inúmeros benefícios da prática musical, tal como relaxamento e desenvolvimento musical individual. Porém, e de acordo com Brodsky (2006), as capacidades de performance musical a nível profissional diferem daquelas desenvolvidas a um nível amador, pois incluem sistemas autónomos e proprioceptivos, os quais requerem um nível de treino e destreza excepcionalmente alto (quase super-humano), bem como a combinação de inteligência-emocional, controlo de resposta e de empatia. Cumulativamente, realizar um concerto requer elevadas capacidades a nível mental e cognitivo (incluindo atenção, concentração e memória), bem como capacidades emocionais. A atividade artística profissional tende assim a ser percebida de outro prisma pela comunidade em geral. Também o facto de na maior parte dos casos os músicos não poderem contribuir na gestão ou planeamento para o futuro da orquestra, pode fragilizar o sentimento de pertença e tanto desmotivar como impedir que todo o potencial artístico seja explorado. Isto é de particular importância se atendermos a que a força da identidade da organização tem um impacto direto na motivação e compromisso com a organização, o que leva a que haja vontade de permanecer na organização e o desempenho tende a melhorar (Boyle, 2005, p. 5). No entanto, Rowold e Rohmann (2009) afirmam que o processo pelo qual os líderes motivam os seus colaboradores para uma boa performance permanece pouco explorado (p.42). A ideia destes autores pretende afirmar que apesar da gestão e o corpo artístico poderem ser apoiados pelas recentes investigações, a verdade é que não existem soluções lineares, e que o processo de gestão e de obtenção de sucesso é um processo complexo e dinâmico. Por outras palavras, o envolvimento da gestão com a orquestra e o meio poderá ser uma das soluções mais indicadas para entender as variáveis do sucesso.

1.2.8. A ópera como caso de revitalização de um produto em plena maturidade

Botstein (1994) dedica um artigo ao caso da revitalização da ópera, afirmando que o público de ópera não é só entusiástico, é relativamente jovem e cresce em número, e que entre os factos mais motivadores é que as companhias de ópera regionais têm singrado e que novas óperas têm sido escritas e levadas a palco. Para além do mais a tecnologia - que muitas vezes é considerada como inimigo da tradição estética - tem ajudado a reviver a ópera tanto através das gravações que levam esta arte ao público geral, bem como das legendas que aparecem já em muitas as salas de ópera, tornando a experiência mais agradável e acessível. Botstein (1994) complementa dizendo que, nestes modelos, a questão da performance da ópera no idioma original não se coloca. Como diz o mesmo autor, grande parte do crédito pelo renovado interesse na ópera tem que ser dado a um grupo de diretores dos Estados Unidos e Europa que, ao longo dos últimos quinze anos, têm vindo a perceber que no palco a ópera tem que ser mais que uma oratória em disfarces (Botstein, 1994, p. 2).

Outro factor é a significância política da ópera, que tinha um papel de destaque no século XIX europeu e que o está a voltar a ter pela transformação do repertório canónico, estando mais provocativa. De facto, os novos públicos estão a pedir uma experiência nos teatros que vá para além do desejo por uma voz ou personalidade únicas (Botstein, 1994, p. 5). A ópera poderia ter muitas razões para fracassar nos dias de hoje, tanto pelas suas extravagâncias, as suas origens políticas e até pela sua aparência irreal - e quiçá por vezes ridícula, para aplicar as palavras de Botstein (1994). Contudo, como diz o mesmo autor, a ópera convida à paródia. De facto, como até os críticos da ópera constataam, a explicação para a sua popularidade reside tanto nas características únicas do seu modelo bem como no significado alcançado pelas particularidades da ópera no contexto da cultura contemporânea, estando tradicionalmente menos dependente da necessidade de conhecimento – real ou fictício – associado à música orquestral e de câmara (Botstein, 1994, p. 6). Com isto queremos dizer que a ópera se tem desvinculado dos seus modelos históricos para se aproximar de um público atual. De facto, nenhum substituto tem tomado o lugar da ópera, e como refere Botstein (1994), em nenhum outro local se pode ter tantos eventos e níveis de significado apresentados simultaneamente, seja música, palavras, movimentos e imagem num só espetáculo. E como conclui Botstein (1994), o que

diferencia o entusiasmo atual pela ópera e as tradições operáticas do passado é a inversão de expectativas e associações no que respeita ao lugar da ópera na maneira como, na sociedade atual, confrontamos as distinções entre ficção e realidade (p.6).

1.2.9. O Público

1.2.9.1. *Caraterização do Público atual*

Quanto ao público atual, este aprecia especialmente a música dos séculos XVIII e XIX, e usa (geralmente) apenas critérios relacionados com a experiência acústica da música, e menos com a componente histórica (Botstein, 1989). E as noções de beleza e significância musical do produto que se ouve definem a comunicação entre os *performers* e o público, uma tradição e conceitos que herdámos do século XIX. Botstein (1998) explica como pode ser difícil analisar a experiência musical quando comparada com outras formas de arte como a escrita. A opinião, crítica ou registo acerca da obra de arte em geral é feita segundo o mesmo princípio de texto sobre texto (no caso especial da escrita), ou idioma acerca de idioma, podendo debater-se uma multiplicidade de fatores, revelando igualmente níveis de literacia e contornos antropológicos relacionados com a arte. A literacia musical pode assim divergir da noção supra mencionada, pois ainda que na escrita (não musical) também pudesse haver divergências entre a produção e a perceção, na música torna-se difícil de estudar como a música era percebida exatamente, ainda que se pudesse estudar quem frequentava os concertos, os seus hábitos e educação. Por outras palavras, se a perceção da arte ao longo dos tempos é documentada e dá ainda assim azo a divergências, na música o caso tomará naturalmente proporções maiores. Isto reflete-se também num ponto exposto por Botstein (1998) que lembra que a resposta à música é raramente expressa na mesma linguagem (música), mas sim traduzida no idioma, maioritariamente em texto, ou então na forma de reação física, batendo palmas ou o pé. De facto, os textos que falam sobre a experiência musical fazem-no baseando-se em noções e convenções standardizadas e em hábitos literários, musicalmente falando (Botstein, 1998).

Para além disso, a audição musical deve ser sempre relacionada com os contextos físicos, temporais e geográficos dos ouvintes (Botstein, 1998, p. 430). Não só os textos escritos sobre a experiência musical, mas também o ambiente em que a criação musical era feita e apreciada, criam um panorama diferente para a valorização e experienciação da

música. Tal como afirma Botstein (1998), na atualidade musical não podemos deixar de falar no papel da tecnologia na reprodução musical, a sua distribuição e aplicações diárias, as quais mudaram os hábitos e expectativas de ouvir (p.430). A apreciação musical tem sido especialmente redigida pela comunidade profissional mas, em verdade, Botstein (1998) acredita que esta deveria ser redirecionada dos seus criadores para os amadores e o público em geral, e para a forma como estes ouvem, porque o impacto da música no público e a sua relação com esta é aquilo que nos deveria preocupar (Botstein, 1998, p. 430). Ao falar de músicos amadores, devemos refletir sobre o declínio desta prática e a sua influência no público. De facto, Botstein (1996) atesta que ir a concertos significava em parte algo como ir a um evento desportivo profissional, onde se admiravam os profissionais e o seu desempenho, na busca por um desenvolvimento pessoal. A prática amadora de um instrumento a nível individual, ou num grupo da comunidade, seria um motivo para ir ver um concerto de orquestra como fonte de inspiração e prazer.

Do ponto de vista do espetáculo, a orquestra foi suplantada pelos filmes e pela televisão, os quais oferecem um entretenimento com maior estrutura temporal e narrativa. Para além disso, são apelativos tanto visual como auditivamente, a sua oferta é muito variada e a preços que a orquestra não consegue competir. Cumulativamente, é dada mais atenção às gravações orquestrais históricas, e aos intérpretes do passado, pois como descreve Botstein, há uma incómoda sensação de que estamos a viver para além da era real da orquestra e do seu repertório; já não estamos a prolongar as vivências da vida e cultura contemporâneas, mas a brincar frequentemente de forma indevida à restauração e reprodução musicais (Botstein, 1996, p. 191). Por outras palavras, a orquestra deixou de ser uma instituição que promovia a vida social e a cultura, para ser uma instituição-museu de reprodução musical de obras. Por esta razão o musicólogo e maestro Botstein (1996) refere que o público deve ser envolvido não só de forma contemplativa - como já o é – mas também dramaticamente. Deve revelar a aura dos concertos e a interação entre público e palco (artistas) deve ter algum magnetismo. Esta aura pode ser explicada, a título de exemplo, em tempos e regimes comunistas, onde os concertos de música Clássica representavam o principal centro público de reunião, livre de censura e carregado de sentimento político, evento que apesar do apoio estatal, podia ser frequentado sem represálias (Botstein, 1993, p. 155). Assim, as orquestras e os concertos de música Clássica representaram sempre um foco de vida na sociedade, e foi apenas no século XX que o

fosso entre a música popular e erudita – música Clássica – se tornou tão evidente que a tradição musical Clássica se acabou por tornar elitista (Botstein, 1993, p. 157).

Botstein (1996) é seguramente um dos musicólogos mais influentes da atualidade, e o próprio considera que o pessimismo tem prevalecido sobre o otimismo, no que toca ao futuro da orquestra. Isto porque é considerada a perspetiva económica de Baumol (1996) sobre as orquestras, que as toma por vulneráveis ao paradigma económico atual que com o passar dos anos o mesmo concerto do mesmo repertório estandardizado parece-nos mais caro em comparação com outras possibilidades de investimento cultural. Esta é uma tendência que se perpetua desde 1945, sendo que os custos acumulados por estas instituições dão a ideia de ser um produto de luxo. Para além do mais, quando comparado com o valor monetário de uma gravação de orquestra, o valor de uma performance ao vivo fica em risco (Baumol, 1996, p. 189). A acrescer a este contexto, poucas são as eficiências do dia a dia que podem ser integradas na orquestra para benefício da mesma.

Um outro factor a mencionar por Botstein (1996) é a localização dos auditórios para assistir a concertos. Com a expansão das cidades, os auditórios ficam mais distantes de certas populações que incorrem em custos acrescidos de transporte para poderem assistir a um concerto. Botstein (1996) reflete sobre o público inicial das orquestras e como evoluiu, dizendo que grande parte das orquestras foi fundada por (e em) comunidades onde as pessoas se conheciam, havendo menos anonimato e distanciamento, bem como mais sociabilização e familiaridade no público há cem anos do que nos dias de hoje. Acreditamos que esta possa ser uma razão invocada sobretudo no panorama americano, uma vez que a densidade orquestral na Europa permite um melhor acesso à música Clássica que em qualquer outra parte do mundo.

O caso americano evidencia de alguma forma um fenómeno novo que também se começa a fazer sentir na Europa. O entusiasmo pelas orquestras não parece ser o mesmo nos Estados Unidos há já algumas décadas, pois no entendimento de Bertero (2001), em centros urbanos onde existe a predominância das etnias hispânica, africana ou asiática, a afluência aos concertos pode ser reduzida, pelo facto de estas etnias não terem tido vínculos com a produção sinfónica ao longo dos anos (p.86). Esta ideia, que pode ser polémica, vai ao encontro da afirmação de Stallings (2012), de que quanto mais diversa for a sociedade, mais difícil se torna a atribuição de valor (estético) cultural à obra de arte (p.4). Contudo, e ainda que concordemos com a necessidade de unidade estética para

criação/atribuição de valor na obra de arte, acreditamos que o problema resida no elitismo que algumas orquestras poderão fomentar. De facto, as artes performativas têm sido vistas como apoiadas por elites minoritárias, sendo um argumento usado por opositores de governos para redução de subsídios, mas que outros governos veem como necessidade de subsidiar no sentido de tornar a cultura mais acessível ao público geral (Seaman, 2005). Arian (1971) descreve este particular problema, e que está também ligado à formação de público como responsabilidade da orquestra, do qual o caso da Orquestra de Filadélfia é um bom exemplo. O autor explica que a visão restritiva da orquestra em maximizar os lucros (ou pelo menos retornos dos investimentos), levou a que fossem apresentados repetitivamente os mesmos programas ao mesmo público durante anos, criando um já afamado conservadorismo no seu público, o qual veio a limitar a abertura do público a novos formatos musicais. Negligenciando a sua responsabilidade educativa e de desenvolvimento artístico (e não apenas de reprodução histórica como museu vivo) em detrimento dos retornos financeiros, levou a que a orquestra se encontrasse em dificuldades financeiras assim que o seu fiel público, em idade avançada, começou a diminuir. De facto, um estudo da Independent Task Force (1992 *apud* Chong, 2002) concluiu que para alargar o público é preciso comprometer-se com a diversidade cultural.

Igualmente as organizações artísticas devem ter uma preocupação constante com a conquista de público, e de como balancear o perfil socioeconómico do público para ser mais representativo da população geral (Chong, 2002, p. 94). Também do lado da orquestra, a pouca prática de programas contemporâneos levou a que cada rara vez que fossem apresentados, necessitassem de ensaios suplementares, um factor que torna a sua apresentação ainda mais custosa (Arian, 1971, p. 122). Merkle (2014) afirma que em sociedades crescentemente multiculturais – especificando o caso americano - a crescente percentagem de grupos étnicos sem origens europeias pode afetar a definição de valores culturais nacionais, e os produtos produzidos para esses públicos. Contudo, tal representa também uma oportunidade, pois dos estudos realizados, estes grupos procuram mais frequentemente informação sobre atividades culturais que aqueles para as quais inicialmente o produto artístico era dirigido. Assim, com as mudanças demográficas, devemos questionar-nos o valor que o público dá às orquestras na sua comunidade, pelo que se a orquestra é vista como dando valor à comunidade de formas inovadoras, conseguirá envolver o público na sua atividade (Merkle, 2014). As organizações

proporcionam algo que é considerado um serviço valioso e que, de outra forma, não existiria, e sem uma constante reavaliação da sua posição perante a comunidade, as orquestras correm o risco de se desconectarem dos seus apoiantes e perder o seu suporte (Merkle, 2014). Da mesma forma, a necessidade de inovação para o público é evidente. Acrescentam-se dificuldades de adaptar obras de compositores Clássicos a um “gosto” moderno, ou mesmo a redução ou simplificação de obras complexas, pois todo o seu teor musical se perderia. Bertero (2001) afirma que o público atual tem mais de quarenta anos, e que urge a conquista de novo público. Não poderíamos estar mais de acordo, mas será um processo que envolve repensar a orquestra.

1.2.9.2. Desenvolvimento de público

Pelos fatores históricos descritos no tema anterior, a música Clássica acaba por encontrar maiores dificuldades no desenvolvimento de público próprio. Chong (2002) aborda em particular dois caminhos para empreender o desenvolvimento de público. Em primeiro lugar, que a disseminação clássica deverá estar pensada para democratizar instituições que historicamente em certos países têm sido apoiadas pelas elites - como as orquestras -, e para cujo objetivo será necessária uma política educacional forte que permita o acesso mais fácil às artes. O autor fala também em usar a Internet como mais do que uma plataforma de informação acerca da instituição com pequenas alusões às visitas, quase que substituindo a experiência real pela virtual. Contudo, já vimos que pelo menos no caso das artes performativas tal poderá desvirtuar a arte praticada, e que o verdadeiro potencial do espetáculo não pode ser explorado virtualmente. Outra possibilidade é que alargando a definição de artes o acesso a estas possa ser facilitado. Contudo, esta ideia pode ser ambígua, pois por vezes é difícil a distinção entre as instituições culturais sem fins lucrativos - com fins artísticos qualitativos - e as empresas comerciais dentro das artes – com fins financeiros (Chong, 2002, p. 95). A acrescer a estas questões é o facto de os investimentos em *marketing* (tradicional) destas instituições não terem um impacto considerável no desenvolvimento de público (Chong, 2002, p. 98).

Não menos importante, é que alargar a base de suporte da organização - em termos de perfil socioeconómico - é uma questão política de inclusão social, e a organização deve comunicar tanto com o seu público atual como com o potencial (Chong, 2002, p. 98).

Desta forma, um dos fatores cruciais do desenvolvimento de público é a comunicação da orquestra com o público e de se afirmar perante o seu fiel público e o público potencial. As implicações desta atitude podem ajudar a fazer face aos decréscimos na afluência dos concertos de orquestra, e onde cada vez menos jovens se tornam subscritores (Boiarsky, 2003). A estratégia a definir deverá ser bem pensada, pois algumas tentativas, como introduzir mais repertório contemporâneo na esperança de cativar um público jovem, falharam em trazer este mesmo público, e acabaram por afastar fiéis subscritores de concertos de orquestra (Boiarsky, 2003, p. 19). Do estudo de Boiarsky (2003) pode-se concluir que, à semelhança de outros estudos, aqueles indivíduos que tiveram alguma educação musical ou tocaram algum instrumento são mais passíveis de frequentar um concerto que outros sem experiência musical, o que de certa forma vem reforçar a ideia já exposta de que as artes se devem associar à instituição escola como forma de disseminar a tradição musical Clássica. Para além disso, os jovens referem que os concertos sinfónicos (de orquestra) não são vistos como uma verdadeira forma de entretenimento, e que são sobretudo indicados para pessoas mais velhas. O diretor de *marketing* da orquestra de Filadélfia descobriu que os filhos dos chamados “*baby boomers*” acham os concertos orquestrais aborrecidos, e descrevem-nos como estar sentados no escuro e a olhar para o nada, quando apenas querem a música como fundo para outra atividade; por outras palavras, o típico concerto carece de estímulos visuais e de oportunidades de interação, o que afasta este público dos concertos (Boiarsky, 2003, p. 20).

Mas nem tudo são más notícias, e contrariando a tendência das orquestras, a ópera tem assistido a um aumento de afluência nos últimos anos. O autor faz ainda uma conclusão interessante, ao afirmar que é notória a influência da acuidade visual e cinestésica da “geração Nintendo” nos média e nas artes nas últimas décadas, para os quais o espetáculo orquestral oferece poucos estímulos. A questão que ainda coloca é se esta influência irá resultar numa guerra generacional - tal como prevê Tapscott - ou se algum termo médio emergirá que satisfaça as duas gerações (Boiarsky, 2003, p. 22). Boiarsky (2003) conclui que as tecnologias desenhadas e desenvolvidas por novas gerações continuarão e aumentarão os estímulos já produzidos, e que estes não devem ser só tolerados mas também controlados. Por outras palavras, será necessária a colaboração entre gerações para que tal seja possível, e tanto mais se aplica à revitalização da orquestra, podendo os músicos mais jovens da organização, e possivelmente já filhos dos “*baby*

boomers”, contribuir para assegurar que a tradição se perpetua na tecnologia. Esta ideia espelha-se no descrito por Mauskopf (2012) que mesmo com a evolução tecnológica é criada e distribuída menos arte que há vinte anos, algo academicamente explicado pelo facto de haver escassas oportunidades de aprendizagem artística, pois pouca atenção tem sido dada à estimulação do interesse e procura pela arte e produção artística (Mauskopf, 2012, p. 259). A aproximação das crianças às artes, em geral, e da música, em particular, é um ponto essencial para as orquestras (que pretendem um público educado) e é valorizado pelas escolas e alunos pelo desenvolvimento artístico e de capacidades cognitivas que fomenta (Winner, Goldstein, & Vincent-Lancrin, 2013).

Mesmo que a compra de assinaturas pelos clientes possa trazer diversos benefícios, como a segurança de lugares vendidos e menos custos associados à fidelização de clientes de compras unitárias (Boyle, 2007), assistimos a uma crescente importância dos *single-ticket buyers*, pelo que um modelo de negócio com base em compras singulares para os concertos pode ser o mais indicado (Bernstein, 2007). Para mais, Bernstein (2007) afirma que mais de metade dos consumidores de arte planeiam a sua visita cerca de dez dias antes do espetáculo, sendo que grande parte dos *single-ticket buyers* já foram outrora assinantes. Para além do exposto, Bernstein (2007) evidencia a facilidade da internet e do email para o *single ticket marketing*, reduzindo imensamente os custos da organização neste âmbito. O proveito do uso do comércio eletrónico pode ser notado também numa utilização proveitosa do sistema de venda de bilhetes e de *Customer Relationship Management* que permita uma discriminação ótima dos preços e que leve a menores ineficiências deste modelo de mercado. Isto leva-nos a crer que o processo de conquista de clientes pode ser de extrema importância, nomeadamente no âmbito das plataformas eletrónicas.

Como dizem Laudon e Laudon (2013), quando uma organização conhece realmente os seus clientes e os serve bem, estes respondem voltando e comprando novamente, aumentando retornos e lucros (p.13). O conceito de *Marketing Relacional* como exposto por David Kurtz (2008) é neste caso particularmente indicado, pois este consiste no desenvolvimento, crescimento e fidelização de relações viáveis e altamente valiosas com clientes, fornecedores, distribuidores, e outros parceiros, como benefício mútuo ao longo do tempo (p.312). Assim, buscando a relação e interatividade a longo prazo com os clientes, revela-se a necessidade de pôr os artistas em contacto com o público, dinamizando a experiência do cliente, os seus desejos e dúvidas.

Se já pudemos ver em Seaman (2005) que os entusiastas das artes não são alvo de segmentação, podemos contudo discernir algumas tendências, nomeadamente que ainda que os entusiastas de ópera e ballet (muitas vezes apreciados no mesmo espaço) apreciem as artes em geral, os primeiros têm preferência por orquestra e os segundos por teatro (Seaman, 2005). Surpreendente é o facto de a Ford Foundation (*apud* Seaman, 2005) afirmar que cerca de 33% do público de concertos orquestrais e 50% do público de teatro nunca foram a outros eventos artísticos. Isto leva a outra conclusão de Seaman (2005), que a similaridade demográfica das audiências das artes performativas não quer dizer que sejam as mesmas pessoas a frequentar diversos tipos de espetáculos. A partir da conclusão de DiMaggio e Mukhtar (2004 *apud* Seaman, 2005), que o declínio das artes como forma de capital futuro está a acontecer de maneira mais lenta do que o previsto (p.33), podemos também reconhecer que as artes performativas têm cada vez mais uma maior pressão de outras formas de entretenimento e que também definem o mercado em que as artes se inserem. Em particular, as orquestras sinfónicas estão a sofrer quedas altas na afluência aos concertos entre as camadas jovens, ainda que ganhem lentamente algum público acima dos 47 anos, tendência que se pode também notar, ainda que a um ritmo mais lento, nas outras artes (DiMaggio & Mukhtar *apud* Seaman, 2005). Merkle (2014) conclui que é necessária mais investigação para conseguir determinar as causas exatas desta crise de público. Contudo, aponta que com as novas possibilidades tecnológicas como o *streaming*, alguns públicos não estejam a desistir mas a participar de diferentes maneiras (Merkle, 2014).

Um foco de debate é a mudança de paradigma quanto ao tempo livre do público. Se por um lado este tem vindo a ser mais reduzido, por outro lado também existem melhores substitutos tecnológicos para performances, ou mesmo razões de segurança urbanas. Importante é o facto de o *status quo* ser pago pelos artistas e gestores na forma de menores aumentos salariais, para equilibrar as menores eficiências conseguidas em comparação a sectores fortemente apoiados na tecnologia (Felton, 1994, p. 29).

Ehrensaft (2001) descreve a apetência por investir dinheiro em concertos de orquestra como crescente com a idade, educação e rendimento dos indivíduos, e este fenómeno é visto mais como um problema que como uma vantagem. Porém, David Foote (*apud* Ehrensaft, 2001) acredita que os *baby-boomers* podem ser uma aposta séria para aumentar o mercado orquestral. Isto porque muitas famílias nesta idade acabam de pagar os seus empréstimos e educação dos filhos, e detêm algum dinheiro suplementar para

investir em cultura, sendo uma geração mais educada, onde mesmo os reformados são mais saudáveis e móveis (Ehrensaft, 2001). Inclusive a repetida fatalidade de que uma sociedade multicultural não apreciaria igualmente música Clássica parece ao entrarmos num conservatório e observarmos o interesse das mais diversas origens culturais na música Clássica (Ehrensaft, 2001). Para além disso, o preço real de um bilhete para um concerto de orquestra – no sentido do tempo que se tem de trabalhar para o conseguir comprar – é hoje muito menor que nos supostos anos dourados da música Clássica, onde não se falava da morte da mesma (Ehrensaft, 2001).

1.2.10. A função social e educativa da orquestra

No contexto particular das orquestras sinfónicas, Lehman (1995) aborda a orquestra como instituição de pessoas para pessoas, com uma função social evidente tanto no seu funcionamento como no seu propósito. Assim, as orquestras sinfónicas são constituídas tanto por pessoas como o são por música e, como instituições culturais, preservam e promovem a herança musical do passado, presente e dos futuros compositores; estas não só têm o objetivo artístico de tocar ao vivo para o público, como dependem deste e das pessoas que nela trabalham e a apoiam. Dentro da função social da orquestra, devemos falar na inovação - um termo ligado ao processo criativo e, portanto, ligado também às artes –, um processo marcadamente social, e só por partir da experiência e vivência sociais tem possibilidade de ter sucesso (Weick, 2002, p. 13). Esta ideia é de particular importância pois a inovação - com sucesso - no meio artístico não surgirá normalmente de uma simples vontade de divergência. Como diz o autor, de uma constante gestão (e debate) de ideias poderá sair uma ideia socialmente aceite. Assim sendo, torna-se mais clara a ideia de inovação dentro da própria orquestra e mesmo dentro de uma sociedade na qual esta se insere. Neste contexto, se uma orquestra não estiver a par das ideias (e contribuir no debate) da gestão, mais dificilmente se conseguirá encontrar uma solução inovadora e que tenha possibilidades de sucesso, por não partir da instituição como um todo.

As organizações sem fins lucrativos estão também dependentes das contínuas trocas no meio no qual operam, pois elas não são sistemas fechados, mas abertos e particularmente dependentes do fluir de recursos do meio (Heimovics, Herman, & Coughlin, 1993, p. 425). Esta perspetiva reflete o carácter social da orquestra dependente do

seu meio, e para o qual contribui artisticamente (Hansmann, 1981), também na forma de formação musical, meio do qual depende para sobreviver (Heimovics, Herman, & Coughlin, 1993, p. 425). No estudo de 2013 da OECD podemos observar inúmeros benefícios da educação musical no desenvolvimento de – entre outras - capacidades sociais e cognitivas e de destreza motora (Winner, Goldstein, & Vincent-Lancrin, 2013, p. 6). Contudo, a mesma organização revela que estes resultados são efêmeros, no sentido de necessitarem de uma prática regular para que os benefícios tenham um efeito duradouro, pelo que os resultados devem ser interpretados com prudência. Assim, o grande objetivo da educação artística deve ser a aquisição de competências artísticas. As competências artísticas, tal como descritas por Winner, Goldstein e Vincent-Lancrin (2013), não são apenas as capacidades técnicas desenvolvidas em diferentes formas de arte (tocar um instrumento, compor, dançar, coreografar, pintar e desenhar, etc.), mas também os hábitos mentais e comportamentais que são desenvolvidos nas artes; a educação artística é importante porque as pessoas treinadas nas artes têm um papel importante no processo de inovação dos países da OECD: as artes devem inequivocamente ser uma dimensão das estratégias de inovação dos países. Em todo o caso, as artes são uma parte importante da herança humana e são o que nos faz humanos, e é difícil imaginar uma educação para uma vida melhor sem a educação musical (p.14/5). Esta ideia mostra como as artes devem ser uma parte integrante e basilar dos currículos escolares, em que as instituições culturais da região podem ter um papel primordial. Para além do mais, a educação artística deve criar hábitos de pensar e estar - desenvolvidos pelas artes -, para além de estimular o processo criativo, tão importante para encarar os desafios da atualidade, até porque a economia da cultura e as indústrias criativas têm um papel chave na economia e crescimento de muitos países da OECD (Winner, Goldstein, & Vincent-Lancrin, 2013, p. 17). Parece-nos cada vez mais claro que as organizações culturais, para além do papel artístico, devem ter uma preocupação em formar para o futuro, e que sendo detentores de um capital humano e artístico de qualidade, possam assegurar as boas práticas culturais dos jovens de hoje e adultos de amanhã.

Mauskapf (2012) analisa Durham, para concluir que as orquestras merecem um lugar na nossa sociedade e que para que haja disseminação cultural, a estrutura organizacional deve permitir e mesmo insistir no contacto e envolvimento com potenciais consumidores. O caso do paradoxo americano é retratado por James Conlon que afirma

que em tempos de crescimento artístico, os públicos estagnaram ou desapareceram (*apud* Mauskapf, 2012). O facto de a cultura sinfónica ser apreciada em maior grau na Europa que nos Estados Unidos, não é uma surpresa, dado o sentido coletivo de pertença que os europeus têm em relação ao repertório canónico e aos seus criadores (Mauskapf, 2012, p. 14). Apesar das diferenças, e com ênfase no valor atribuído historicamente na Europa às artes performativas, o distanciamento dos rituais modernos de concertos para com as práticas sociais tem colocado desafios a orquestras nos dois lados (Mauskapf, 2012, p. 15). Assim, a cultura orquestral tem vindo a demarcar-se (e distanciar-se) pelas suas práticas de carácter quase pseudo-sacras, isto porque as suas características mais marcadas - como a indumentária - são encaradas como rituais que os participantes usam como linguagem para celebrar a comunhão de ideias e princípios (Mauskapf, 2012, p. 18).

As instituições culturais podem aproveitar o cariz social da organização e cujo produto resulta da interação pessoal dos seus colaboradores. As ferramentas da Web 2.0 poderiam assim ser utilizadas de maneira ótima para promoção da imagem da organização, ao mesmo tempo que permitem uma otimização do modelo de monopólio associado às orquestras, pela eficiência na discriminação de preços resultante do comércio eletrónico. O que não deve ser omitido é que, tal como afirmado por Boyle (2007), o foco no retorno financeiro do espetáculo pode ser contestado. No caso de uma instituição cultural querer desenvolver a sua atividade segundo critérios puramente artísticos, estes podem não ir de encontro às soluções que foquem o retorno financeiro (Guillard, 1985). Segundo Mauskapf (2012), as artes performativas Clássicas têm batalhado há muito tempo para conjugar definições de excelência com as tradicionais medidas financeiras, de sucesso ou outras. (p.7). As orquestras poderiam assim levar a sua excelência artística para campos como a educação e formação de público, o uso da criatividade para novos formatos musicais e ainda no aumento da produtividade da instituição, âmbitos que poderiam ser amplamente beneficiados pelo uso tecnológico.

1.2.11. Diferenciação (discriminação) de Preços

A diferenciação de preços nos eventos culturais é um tópico que merece alguma atenção, uma vez que daqui provém uma importante parte das receitas das organizações. Sendo os custos mínimos suportados pela orquestra (por via de financiamento público),

devemos ter em conta a rentabilidade dos mesmos pela discriminação de preços. Towse (2010) afirma que as várias possibilidades de segmentar uma audiência se relacionam com a discriminação dos lugares na sala de concertos (onde a qualidade da experiência varia) e nas quantidades vendidas (assinaturas que compreendem vários espetáculos). Desta forma, apesar de alguns consumidores comprarem agora o bilhete a um preço mais caro do que ao preço único, reduzindo o seu bem estar social, a verdade é que mais pessoas podem assim usufruir do concerto, indo ao encontro da função de disseminação cultural. Se atendermos que a qualidade dos lugares (da perceção do espetáculo) indica o preço dos bilhetes, então esta poderá ser uma forma justa de discriminação. A discriminação de preços pode ser feita cobrando preços diferentes aos vários segmentos (Rushton, 2011), pelo que a organização deve identificar corretamente os vários segmentos e pedir aos consumidores que comprem ao preço mais barato uma prova de pertença a esse grupo (Mata, 2013). Olson, Belohlav e Boyer (2005) mencionam como possibilidade de discriminação o *Bundling* (associação da compra com outros produtos, nomeadamente *packs* turísticos), a diferenciação pela qualidade (lugares no auditório) ou os descontos de quantidade (assinaturas ou conjuntos de bilhetes). Quanto ao desconto de quantidades, e pretendendo que os clientes voltem a investir na mesma orquestra, devemos ter em conta que a escolha de um segundo concerto representará um benefício (marginal) menor para o consumidor, que o escolhe como segunda preferência (Olson, Belohlav, & Boyer, 2005), sendo que o desconto na aquisição do segundo título pode ir ao encontro do cliente e fidelizá-lo. Por outras palavras, a solução ótima é ter várias possibilidades de compra (discriminação) para absorver o benefício dos consumidores com diferentes disposições para comprar os bilhetes, e que experienciam diferentes declínios de benefícios marginais (Rushton, 2011).

O cálculo da elasticidade da procura consoante os preços e especialmente as doações é do maior interesse das organizações, o que não é contudo exequível de um ponto de vista prático. Muitas vezes um preço médio é calculado com base no total das receitas pelo número de bilhetes, o que leva geralmente a resultados enganadores (Seaman, 2005, p. 60). Lévy-Garboua e Montmarquette (*apud* Seaman, 2005, p. 63) afirmam que a maior elasticidade de procura nos teatros franceses é obtida no público experiente, o que não remete para que estes comprem os bilhetes mais caros. Seaman (2005) afirma que esta ideia vai contra o inicialmente revisto por ele na literatura, que a elasticidade de preços será baixa quando há um gosto educado pelas artes. O mesmo autor (Seaman, 2005) faz

uma alusão aos eventos desportivos, onde também os preços estão abaixo do atual valor, uma vez que ao valor “real” os consumidores não conseguiriam pagar o preço e buscariam substitutos. Seaman (2005) refere, neste seguimento, que o custo de um bilhete não reflete o custo de produção de um concerto e que as artes deveriam começar a subir os preços dos bilhetes. De facto, é provável que em grande parte das produções realizadas por grupos artísticos sem fins lucrativos, a curva da procura se encontre sempre abaixo da curva de custo médio, pelo que não há nenhum preço de bilhete pelo qual a bilheteira consiga cobrir todos os custos (p.343). Este dilema de diferenciação de preços, de acordo com Hansmann (1981), reside em três principais tendências na gestão de uma organização cultural. Se a organização é gerida por profissionais que se dedicaram durante muito tempo à criação artística, o principal objetivo será a qualidade artística; já o grupo pode ter a missão de disseminar a cultura numa dada região e assim objetivar a maximização da lotação dos espetáculos; num outro prisma, quando a organização é controlada por gestores de outras áreas, o objetivo poderá ser somente maximizar o orçamento total do qual dispõem (p.347). Apesar de distintas, todas parecem válidas, e poderão variar consoante a situação financeira e mesmo artística da instituição, ou ainda a sua localização.

As instituições de artes performativas caracterizam-se por elevados custos fixos (geralmente salários) e reduzidos custos marginais, e uma procura geral baixa, devendo para isso enveredar pela discriminação de preços para poder sobreviver sem subsídios, ainda que seja difícil conseguir aplicar de forma eficaz tal discriminação de preços (Hansmann, 1981, p. 360). De uma perspetiva mais europeia, mais precisamente para o caso alemão, Krebs e Pommerehne (1995) descrevem as variações de público com base na programação. Se um programa popular consegue captar o interesse de um vasto público e este não é controlado pelos preços (dos bilhetes), haverá um excesso de procura, o que poderá levar ao “mercado negro” de bilhetes. Contudo, isto não necessitará de ser mal visto, pois de acordo com os autores, aumenta o prestígio do diretor pelo aparente sinal de qualidade e aumenta o preço implícito de um bilhete extra e, por conseguinte, do espetáculo. Assim, os mesmos autores acreditam que a única variável que os diretores podem controlar é a qualidade do programa, dado que a capacidade dos auditórios em que residem é fixa e as variações de preços estarão dependentes de aprovação política. Também é provável que a atividade económica da instituição de artes performativas (pela reação política e burocrática) venha a ter um impacto na qualidade, capacidade e, talvez,

preço dos espetáculos: se a capacidade de utilização tem sido crescente, o gestor do teatro irá utilizar a margem obtida para aumentar a percentagem de produções de qualidade (*highbrow*), como obras experimentais (Krebs & Pommerehne, 1995, p. 24). Esta maior liberdade de programação contrasta com a aparente dificuldade americana de conseguir conjugar a programação com a discriminação de preços. Vemos assim que no panorama europeu, e em especial no alemão, existem interações político económicas entre a procura pelos espetáculos, os fundos públicos e o diretor do teatro ou orquestra, e que as variáveis como o preço dos bilhetes não são de suma importância para estas interações (Krebs & Pommerehne, 1995).

Uma última consideração a fazer recai sobre a liberdade do diretor da organização quanto à qualidade da programação, a qual pode ser restringida. Isto porque, tal como no caso americano, os patrocinadores/doadores que não poderão interferir com as escolhas qualitativas poderão avaliar a lotação do auditório, uma variável observável, a qual está intimamente ligada à procura pelo espetáculo. Para atingir este objetivo de procura, muitas vezes precisa-se de fazer escolhas “*lowbrowness*”, portanto, de menor qualidade ou de cariz popular quanto à programação, que irão normalmente contra os ideias do diretor (Krebs & Pommerehne, 1995). Neste sentido, o balanço entre as produções mais populares e arrojadas pode ser difícil de conseguir, se o objetivo for satisfazer as exigências de patrocinadores, da procura e do desenvolvimento artístico.

1.3. A música Clássica e o papel da tecnologia – um exemplo a nível das instituições culturais

Segundo Spich e Sylvester (1998), para que uma orquestra possa continuar a ser uma organização cultural de destaque, deve ser ao mesmo tempo uma instituição do passado e do futuro, tentando dentro da tradição adaptar-se às tendências contemporâneas. Neste seguimento Spich e Sylvester (1998) expõem a ideia de que segundo um argumento Darwaniano, a adaptação (e sobrevivência) de uma organização musical – como a orquestra - não significa obrigatoriamente superioridade ou progresso, poderá significar sim comodismo, ajustamento e adequação a uma estrutura sustentável no seu meio. Assim, de acordo com os mesmos autores, a sobrevivência da orquestra segundo um determinado modelo não quer por isso dizer que seja o melhor ou o mais indicado: pode haver espaço

para outras (melhores) soluções. Neste mesmo contexto, os autores indicam ainda que a homogeneidade entre orquestras no que toca a processos e produto - evitando falar de tradições musicais – leva a que a diferenciação entre elas possa ser pequena. Neste sentido, e segundo a teoria ecológica, dizem Spich e Sylvester (1998) que uma variação na forma aumentaria as probabilidades de sobrevivência no caso de condições mais exigentes (p.11). Este aspeto leva a considerar a diferenciação como um processo que pode ser amplamente facilitado pelas tecnologias. De facto, a diferenciação é uma estratégia essencial para a sobrevivência e indústrias homogêneas deparam-se com problemas (e oportunidades) de sobrevivência mais significativos em meios em mudança (Spich & Sylvester, 1998, p. 12), o que é o caso das orquestras. Existe alguma diferenciação a nível do produto, nomeadamente ao nível do som, onde são notórias alguma diferenças culturais, o mesmo podendo aplicar-se a alguns maestros com as suas distintas interpretações (Spich & Sylvester, 1998). Porém, um peso excessivo na tradição pode funcionar como um contrapeso negativo e conservador que reduz a variação e aumenta a probabilidade de fracasso (Spich & Sylvester, 1998, p. 16). Spich e Sylvester (1998) questionam-se assim sobre a importância e preservação da tradição, e esclarecem-nos que é importante para a formação de identidade e por motivar a um maior sentido de propósito e compromisso com a vida e sociedade. Os autores acrescentam que as pessoas com uma forte imagem de si mesmos, reforçadas pela tradição, são tendencialmente mais felizes, saudáveis e com maior propensão a sobreviver a tempos difíceis (Spich & Sylvester, 1998, p. 18). Assim, a tradição importa no seio de uma sociedade, bem como de uma instituição cultural. O paradoxo é que a tradição terá que se fazer atrativa dentro das necessidades, pensar, gostos e hábitos contemporâneos; contudo, ao mesmo tempo que o faz, deixará de ser tradição (Spich & Sylvester, 1998, p. 18). Como avaliar uma tradição é um tópico também pertinente destes autores, pois não será fácil colocar um preço na mesma. Nas palavras de Spich e Sylvester (1998), é muitas vezes quando a tradição está a morrer que as pessoas se lembram de a valorizar. As pessoas devem ser também formadas com capacidade de avaliação, o que implica a aprendizagem de critérios básicos que podem ser utilizados futuramente em escolhas individuais (Spich & Sylvester, 1998, p. 19).

Mauskapf (2012) assume, na sua tese de doutoramento, que a orquestra enfrenta grandes desafios e oportunidades no que toca à produção artística e ao consumo, e que ao mesmo tempo ainda não percebeu como melhor aproveitar as tecnologias do século XXI

para chegar aos novos públicos, algo que se reflete na relutância desta instituição em aderir aos avanços tecnológicos. O mesmo autor defende que o produto não deve ser alterado – o concerto ao vivo com a orquestra –, mas infere que a orquestra encontra muitas barreiras à mudança e que ao mesmo tempo se depara com interessantes oportunidades para inovar através do uso de novas estruturas (internas e externas) tecnológicas e práticas artísticas (Mauskapf, 2012, p. 268). Contudo, como dizem Valacich e Schneider (2012), empresas de todos os tipos e tamanhos podem usar sistemas de informação para ganhar ou manter uma vantagem competitiva sobre os seus rivais (p.35), pelo que as instituições culturais não deverão ser exceção. Em primeiro lugar, torna-se imperativo atualmente que as instituições culturais tenham uma página da internet com versão otimizada para plataformas móveis e que permita a compra fácil de bilhetes para os espetáculos e inclusive concertos em *streaming* neste tipo de plataformas, levando assim ao conceito de *mobile commerce* (*m-commerce*). Isto proverá a empresa com uma quantidade de informação muito valiosa sobre os clientes, permitirá a análise de dados, saber mais acerca destes, os seus gostos e tendências, bem como o poder de compra dos mesmos. A facilidade de aquisição de bilhetes pode ser determinante. Hill, O’Sullivan e O’Sullivan (2003) dizem que os incómodos da compra e levantamento de bilhetes desaparecem com esta mesma possibilidade. Esta representaria uma variante B2C (*business to consumer*) do *e-commerce*. A hipótese de realização de uma aplicação para plataformas móveis pode não ser justificável do ponto de vista da comercialização dos produtos básicos da organização (ex.: bilhetes, discos, filmes). Porém, se a organização se decidir a envolver numa conquista do mercado de *streaming* de programas/espetáculos, ou mesmo desenvolver um projeto educativo, uma aplicação pode tornar-se a solução mais eficaz.

Riley (2013) remete no seu artigo para as possibilidades da tecnologia na aprendizagem musical, fazendo-o no âmbito do ensino generalizado da música, e que podem ser desenvolvidas tanto na função social da orquestra como na aprendizagem profissional. Os dispositivos móveis surgem com capacidades de gravação e análise do desempenho técnico do músico, auxiliando a sua preparação, permitindo igualmente o acesso e arquivo de inúmeros documentos como partituras. Neste contexto, as orquestras gerem uma grande quantidade de informação, especialmente a nível de partituras que atingem grandes dimensões (Bellini, Fioravanti, & Nesi, 1999), o que pode resultar em custos avultados. Ainda que a possibilidade de substituição do sistema tradicional com

partituras digitais começasse a ser explorado (Bellini, Fioravanti, & Nesi, 1999), ainda não se efetivou. Contudo, o arquivo musical pode ser uma solução bastante rentável (Pinheiro, Viruez, & Dias, 1994), ao que se somavam possibilidades de reprodução. Isto incorreria numa forma B2E, ou seja, *business to employee* (Rainer, Prince, & Cegielski, 2014, p. 217), o que inclui a disponibilização de informação e serviços aos empregados, permitindo uma maior flexibilidade de trabalho. No funcionamento da orquestra, uma vez que os custos são representados maioritariamente pelos salários dos artistas (Walter, 2015), o seu trabalho pode ser otimizado e a fidelização de público conseguida com as propostas supra mencionadas. Isto traduz-se numa aplicação do *e-business* na orquestra que visa o maior retorno da subvenção, por uma otimização dos recursos humanos e laborais conjuntamente com a interação com o público que permita a sua fidelização.

Mas as tecnologias não estarão unicamente ligadas à área documental. Starr (1997) analisa a condição das orquestras dizendo que a noção de música como um bem primeiramente social contém diversos subtemas que merecem atenção: no mundo das fundações, quanto maior for a dependência da massa salarial de uma instituição sem fins lucrativos, menor será a sua capacidade para se concentrar em atividades caritativas e, portanto, menor será o índice de benefício comunitário [community benefit index] desta organização (Starr, 1997, p. 78). Portanto, o facto de uma instituição cultural depender das vendas para colmatar gastos salariais impossibilita a instituição de se poder dedicar mais a atividades sociais e/ou caritativas, reduzindo o seu índice de benefício social. Porém, a orquestra deve preocupar-se com a sua função social, o que é mais facilmente conseguido em países onde o apoio estatal seja maior e, portanto, haja uma menor pressão de vendas. Merkle (2014) afirma que a diversificação de produtos pode permitir chegar a diferentes segmentos da sociedade (p.24), sem visar unicamente as vendas com retorno financeiro direto mas também a oferta de produtos educativos, com aplicações ou páginas de Internet que permitam uma maior interatividade e exposição da orquestra com o seu público. Igualmente, Merkle (2014) refere as possibilidades de *streaming* onde podem ser conseguidos ganhos adicionais (devido ao número quase ilimitado de espetadores), ao contrário das salas de concerto/ópera com um número limitado de espetadores, onde não se pode fazer encaixe adicional. Esta possibilidade pode revelar-se custosa, a nível de *hardware* e *software*, bem como de conexão de internet, apesar do potencial número de espetadores ser muito alto (Merkle, 2014, p. 27). A criação de novos formatos para

experimentar a música Clássica tem várias implicações positivas por um lado é motivo para aumentar o interesse de investidores, e também uma organização com maiores fontes de rendimento estará numa posição mais estável e com maiores possibilidades de sobrevivência (Merkle, 2014).

Sendo os músicos o recurso mais importante de uma orquestra sinfônica (Merkle, 2014, p. 38), torna-se difícil entender o frequente distanciamento entre gestão e corpo artístico, não só pela capacidade criativa dos músicos, mas também pelas possibilidades de maiores eficiências quando os músicos participam da visão da organização. Por isso mesmo Merkle (2014) avista uma tendência em crescimento: enquanto muitas organizações lutam para conseguir encher auditórios com os tradicionais concertos de assinatura; estas frequentemente pedem aos músicos para trabalharem noutros âmbitos, como em projetos educativos adicionais, performances dinâmicas, música de câmara, e outras (p.41). O receio do autor é que pode chegar um ponto em que a oferta dos produtos da orquestra supere a procura, momento que já poderá ter chegado. Acreditamos que a partir da criação de valor da orquestra no seio da sua comunidade esta encontre um maior entusiasmo do seu público, mantendo o valor artístico e social da organização.

Segundo DiMaggio (*apud* Mauskopf, 2012), quanto maior a incerteza ou ambiguidade de objetivos da adoção tecnológica para uma determinada área, maior a probabilidade de mudanças isomórficas (p.52). Esta ideia espelha as orquestras, pois a maior incerteza da sua adoção faz com que as primeiras instituições que consigam tirar benefícios da sua adoção assistam a um *outpacing* em relação às suas semelhantes. O paradigma do sucesso organizacional também mudou, e as economias de escala e subdivisão do trabalho não representam mais a maior vantagem mas sim o desenvolvimento de produtos e estratégias específicas, onde a inovação e criatividade estão em destaque, no fundo uma boa notícia para as organizações culturais que aqui demonstram o seu valor diariamente.

A necessidade de colaboradores jovens e com *expertise* tecnológico, bem como de domínio de vários idiomas, pode ser crucial para atrair o público jovem através das redes sociais (*benchmarking* em relação a orquestras que já o praticam). Igualmente se deveria pensar numa atividade de *Customer Relationship Management (CRM)* a nível especialmente social, em que os colaboradores da orquestra procurassem responder aos consumidores a nível das redes sociais, desenvolvendo as facetas de CRM de automação

da força de vendas, automação de marketing e de serviço ao cliente (Rita & Oliveira, 2006). Também a publicitação de uma orquestra a nível das redes sociais requer uma captação de multimédia que pode ser conseguida com a delegação de pequenas tarefas de fotografia, vídeo e áudio, o que poderá mostrar o lado mais social destas organizações (orquestras). Devemos acrescentar que a exposição nas redes sociais pode ser difícil de gerir devido às potenciais críticas existentes (Holloman, 2012), mas que de uma ótima gestão destas situações pode sair uma organização fortalecida. Neste ponto Carrera (2012) faz alusão ao *Online Reputation Manager (ORM)* como uma ferramenta que possibilita saber o que se diz acerca da empresa e seus produtos, apresentado os resultados de uma forma estatística e que permita perceber o seu impacto nas redes, sendo por isso de interesse para a empresa avaliar o seu desempenho segundo esta perspetiva. Devemos mencionar o exemplo de boas práticas: Olson, Belohlav e Boyer (2005) descrevem o caso de sucesso da orquestra sinfônica de Chicago, cuja venda de bilhetes pela internet desde 1998 se tem reforçado cada vez mais, registando um grande retorno e uma taxa de ocupação das salas de concerto na ordem dos 95%, levando a concluir que este tipo de venda pode ser ótimo por conseguir uma eficiente discriminação de preços.

A adoção tecnológica não deve, apesar de tudo, deixar de ser contestada, até porque é frequentemente citada como desvirtuando o produto musical. Por outras palavras, ainda que representem uma oportunidade flagrante para as organizações culturais, a experiência do concerto ao vivo num auditório ou a qualidade sonora experienciada num concerto são perdidas com algumas possibilidades tecnológicas, podendo a verdadeira experiência musical ser completamente perdida com o processo. Para além do mais, poucas organizações culturais conseguem realmente tirar proveito financeiro das experiências virtuais (Mauskapf, 2012, p. 275), e esta será a razão pela qual a maior parte das orquestras se sente relutante na sua adoção e a usam com muitas restrições, pois para elas a tecnologia é demasiado cara e pouco familiar para que possa gerar valor real (Mauskapf, 2012, p. 276). Contudo, como afirma o mesmo autor, algumas organizações de artes performativas começam a incorporar tecnologia no seu dia-a-dia e no seu planeamento estratégico, e mais específica e frequentemente, através da transmissão em direto de concertos (Mauskapf, 2012, p. 276). A verdadeira vantagem poderá ser atingida quando se consiga perceber e medir o valor dado pelas pessoas ao produto, só assim sabendo que condições trazem o sucesso organizacional (Mauskapf, 2012, p. 282).

1.4. O negócio eletrónico (*e-business*)

Em *The Digital Economy*, Don Tapscott (2015) dá-nos a conhecer o impacto da era digital em diversas indústrias, do qual a música Clássica não está isenta. Igualmente, demonstra a necessidade de haver uma maior interligação entre empresas, para a qual o negócio eletrónico parece ser a solução ideal. Contudo, não podemos desassociar o negócio eletrónico dos sistemas de informação, estes que são a base para o primeiro poder ser implementado. Sucintamente, os sistemas de informação permitem o suporte para a criação, processamento e armazenamento de informação da rede da organização, sendo o objetivo o sucesso da mesma organização num mundo cada vez mais competitivo (Isaías & Issa, 2015, p. 1). Tal como o desenvolvimento de um produto, também os sistemas de informação têm um ciclo de vida, que se estende desde o seu desenvolvimento à sua retirada (de uso), e que engloba diversas fases de desenvolvimento nas quais a sua viabilidade e usabilidade são os pontos cruciais (Jirava, 2004 *apud* Isaías & Issa, 2015, p. 21).

Para que sejam usados, os sistemas de informação necessitam de ser desenvolvidos e aplicados. No seu desenvolvimento devemos salientar as metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação (ISDM), que Iivari et al. (2000 *apud* Isaías & Issa, 2015, p. 6) descrevem como um conjunto de instruções ou procedimentos específicos que constituem um modelo ou guia para objetivos, ferramentas e passos necessários para a construção de um sistema. À semelhança do desenvolvimento dos sistemas de informação, também o desenvolvimento de páginas de internet pressupõe a necessidade de metodologias de desenvolvimento, pois determinados aspetos do desenvolvimento poderão de facto criar necessidades (nos clientes), seja a nível de página de internet ou de produto (Isaías & Issa, 2015, p. 9). Neste sentido, a necessidade de metodologias é crescente e não deve ser ignorada. Objetivamente, tal como as metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação, todas as metodologias de desenvolvimento da *Web* objetivam primordialmente o apoio à criação de produtos que sejam eficientes e apropriados, não só aos objetivos organizacionais, mas também aos utilizadores (Isaías & Issa, 2015, p. 11).

O desenvolvimento de páginas de internet pode ter um particular interesse para as instituições culturais, uma vez que é suposto os consumidores – a sociedade onde a instituição se insere, em especial – terem um primeiro e positivo contacto com o produto

artístico, para o qual o processo de *design* terá um papel fundamental. O conceito de usabilidade estará também implícito no desenvolvimento dos sistemas de informação, em geral, e nas páginas de Internet, em particular. Isto refere-se à facilidade com que o sistema é aprendido pelos utilizadores, algo para o qual influencia o conhecimento de princípios cognitivos ligados a este processo interativo, que podem adaptar melhor a página aos comportamentos e pensamentos do utilizador (Isaías & Issa, 2015, p. 11). Esta interdisciplinaridade torna o desenvolvimento de sistemas de informação mais complexo, pelo que a criação de um qualquer sistema de informação só pelo facto de o ter disponível, não trará nenhum valor acrescentado: o objetivo de qualquer sistema de informação é a sua usabilidade e benefícios daí decorrentes. Por outras palavras, se o sistema não for facilmente aprendido e aceite pelos utilizadores, será desacreditado e perderá tanto o seu valor como o seu propósito. Neste contexto, torna-se imperativo o estudo do consumidor (ou utilizador), o que implica saber não só as suas necessidades, objetivos, obstáculos e *background* cultural, mas também conhecer o seu comportamento e os processos de decisão dos mesmos (Isaías & Issa, 2015, p. 13). Assim, o conceito de metodologia é a estrutura que engloba todos os métodos, acções e processos usados no desenvolvimento de um sistema de informação (Isaías & Issa, 2015, p. 41).

Antes de proceder a qualquer implementação de sistemas de informação, é de suma importância a definição da estratégia da organização e perceber o seu contexto no meio (Isaías & Issa, 2015, p. 72/3). Por outras palavras, as características do projeto determinam que modelo ou metodologia deve ser adotado por forma a possibilitar o processo de desenvolvimento (Isaías & Issa, 2015, p. 16). Assim, aquando do desenvolvimento de uma estrutura da Web, tanto os desenvolvedores como a organização devem preocupar-se em que toda a informação relativa ao propósito pelo qual o site foi criado, esteja facilmente acessível ao cliente (Isaías & Issa, 2015, p. 79). A usabilidade é, portanto, um ponto importante na poupança de recursos empresariais, uma vez que os esforços despendidos na interação com o sistema serão menores (Whitworth & Zaic, 2003 *apud* Isaías & Issa, 2015, p. 93). Uma página de internet já não é apenas um meio para apresentar conteúdos informativos, é uma plataforma para negócio, comunicação e interação social, sendo por isso expectável que as organizações inovem nas suas páginas, para que não fiquem obsoletas e deixem de poder comunicar com os seus clientes e os satisfazer (Isaías & Issa, 2015, p. 63).

A reter, é que o sucesso dos sistemas de informação depende dos propósitos para os quais foram criados, e também os desenvolvedores dos sistemas de informação dependem do facto de saberem exatamente o objetivo para o qual o sistema deve ser criado, para que possam não só desenvolver mais facilmente o sistema, mas também para adequar o sistema às necessidades dos clientes, o que afetará positivamente a avaliação do cliente (Palmius, 2007 *apud* Isaías & Issa, 2015, p. 122). Igualmente, este mesmo sucesso dos sistemas de informação pode ser visto pela gestão, mas não percebido pelos restantes *stakeholders*. Agourram (*apud* Isaías & Issa, 2015, p. 138) afirma que a cultura é um fator cada vez mais a ter em conta na maneira com que as pessoas percebem o sucesso dos sistemas de informação. De acordo com os mesmos autores, para além de haver diferenças a nível demográfico, os utilizadores também têm diferentes níveis de habilidade e são culturalmente diversos; uma vez que os modelos de avaliação são focados no usuário, torna-se importante ter em conta que os utilizadores vêm de diversos *backgrounds* e culturas, e esta diversidade pode ter um efeito significativo no seu uso da tecnologia (Isaías & Issa, 2015, p. 92). Por outras palavras, uma mesma organização poderá ter que desenvolver diferentes abordagens de sistemas de informação para diversos contextos culturais onde esta atue, contestando a ideia da aplicabilidade universal das tecnologias de informação. Para concluir, os efeitos dos sistemas de informação não serão facilmente visualizados na forma dos tradicionais retornos de investimento e outras medidas financeiras. Estes serão sim percebidos aquando de uma análise estratégica da empresa que perceba a extensão dos benefícios da sua aplicação, nomeadamente a nível de eficiência de processos, de maior produtividade, e eventualmente maiores retornos financeiros (Isaías & Issa, 2015, p. 121). Ainda que o sucesso de um sistema de informação possa diferir segundo as variáveis de avaliação, a sua usabilidade e a satisfação na utilização constituem dois pontos incontornáveis de sucesso, os mesmos pontos sobre os quais se devem desenvolver os sistemas de informação, e os quais podem ser mais facilmente mensuráveis.

Decorrente do desenvolvimento dos sistemas de informação, em geral, e da internet, em particular, surge o comércio eletrónico (*e-commerce*), o que representa um foco de interesse para o nosso trabalho e para as instituições culturais, ainda que não visem o lucro. Se para as instituições culturais o lucro não é normalmente o objetivo, as receitas provenientes de vendas de bilhetes ou produtos relacionados são importantes para o equilíbrio financeiro, e tanto mais poderá ajudar à conquista de público. Se inicialmente o

comércio eletrônico pode representar uma fonte de vantagens para as instituições culturais, acreditamos que o negócio eletrônico tanto mais o pode ser. De facto, negócio eletrônico (*e-business*) e comércio eletrônico (*e-commerce*) podem ser interpretados com frequência na literatura como termos similares (Ozaki, 2003). Ozaki (2003) explica que o negócio eletrônico reflete o uso da tecnologia da internet em função dos negócios e do aumento da sua produtividade e eficiência, facilitando a comunicação com clientes, fornecedores e parceiros, ligando as partes interessadas de maneira rápida e simples. Kalakota e Robinson (*apud* Ozaki, 2003) explicam o termo “negócio eletrônico”, dizendo: “O *e-business* é uma fusão complexa de processos comerciais, aplicações empresariais e estrutura organizacional necessária para criar um modelo de negócios de alto desempenho...sem a transição para o *e-business*, o *e-commerce* não pode ser executado de forma eficaz.” (p.33). Matsuo e Colomo-Palacios (2013) completam esta definição dizendo que o negócio eletrônico pode ser definido como os sistemas de informação para adquirir, processar e transmitir informação para uma tomada de decisão mais eficaz, e que é parte de um contexto económico mais alargado, responsável por transformações radicais nos negócios, o que engloba redes digitais e infraestruturas de comunicação (p.1).

Rainer, Prince e Cegielski (2014) descrevem o comércio eletrônico como o processo de comprar, vender, transferir, ou trocar produtos, serviços ou informação por redes computacionais, incluindo a Internet (p.213). Os mesmos autores afirmam que o comércio eletrônico alarga o alcance da organização, aumentando o número de potenciais consumidores, o que comporta oportunidades de expandir o negócio da empresa a nível mundial a custos menores, aumentar a quota de mercado e reduzir custos. Rainer, Prince e Cegielski (2014) abordam o negócio eletrônico como sendo um conceito mais abrangente que o comércio eletrônico, pois o primeiro compreende igualmente o serviço aos consumidores, a colaboração com parceiros e a realização de operações dentro da própria organização. Porém, ainda que a implementação do comércio eletrônico possa ser feita de forma isolada e se consiga benefícios desta ação, esta é otimizada pela adoção do negócio eletrônico pela empresa, o que permitirá uma mudança estratégica no funcionamento da mesma e a melhor adequação do seu modelo de negócio. Sucintamente, podemos dizer que o negócio eletrônico (*e-business*) é uma forma de estruturar os processos de negócio de uma empresa em informação eletrónica e comunicações.

No seu livro “*E-commerce and cultural values*”, Thanasankit (2003) foca a

globalização como motor impulsionador da crescente importância da gestão da informação e da gestão do conhecimento. Esta ideia deve ser evidenciada pela importância que a informação tem na gestão das empresas e, portanto, na implementação do negócio eletrônico. A internet no *e-business* permite uma articulação entre fornecedores e clientes, através de uma comunicação imediata e globalizada, fomentando o uso de tecnologias de gestão e a integração no mundo das transações (Thanasankit, 2003). Neste sentido, a capacidade conseguida por computadores interligados em vários níveis de rede vai para além do mercado – permite transferir e partilhar informação e conhecimento, otimizar o processo de decisão, e reduzir custos e esforços. Por outras palavras, implica repensar toda a organização da empresa e dos seus processos de negócio. O desenvolvimento tecnológico e a crescente adoção do negócio eletrônico pelas empresas, levou a novas práticas de abordar, conquistar e fidelizar clientes, essencialmente por meio das redes sociais como recurso de *Marketing* (Lee, 2009). As possibilidades das redes sociais conduzem à ideia à qual Jed Hallam (*apud* Holloman, 2012) se refere como *Social Media Business*, pela premissa de que de alguma forma qualquer negócio é social, pela necessidade de comunicação. Assim, refere que o fortalecimento (*empowerment*) do consumidor traduz-se na necessidade de os negócios serem mais sensíveis e atenciosos com os seus públicos, pois os negócios são construídos sobre a comunicação e a relação entre fornecedor e comprador, e essa relação está a tornar-se muito mais aberta (Jed Hallam *apud* Holloman, 2012, p. 121).

Devemos igualmente acrescentar a ideia de Lee (2009) que alerta para o rácio de crescimento exponencial das comunidades virtuais, e que importa por isso saber identificar e entender os diferentes grupos de utilizadores e consumidores, igualmente na forma de oportunidades e desafios. O negócio de uma empresa já não se imagina sem a sua componente de *e-business*, mas hoje em dia assistimos à condução a um patamar superior que explora os potenciais das relações sociais da empresa com o consumidor, otimizadas por via eletrónica. Neste contexto referimos também as ferramentas da Web 2.0, às quais Valacich e Schneider (2012) se referem como as aplicações dinâmicas da Web, que permitem às pessoas colaborar e partilhar informações online (p.195). Conrado Adolpho (2012) fala do comércio social como a tendência do *e-commerce* 2.0. Sendo o *e-commerce* especialmente virado para a comunicação da empresa com o exterior, a “versão” 2.0 pretende evidenciar a vontade de interagir com o cliente nas formas digitais. O *social*

commerce é derivado da Web 2.0 por permitir a comunicação bidirecional, dando lugar à interação e criação de significado partilhado (Baghdadi, 2013), e revelando uma tendência para as redes sociais, algo que parece assim natural.

Estas ideias remetem para a orquestra como meio social que em si representa, carregada de valores culturais e sociais, e que deve envolver-se nas novas plataformas sociais e intervir no *social commerce*. O *e-commerce* da empresa deve ser potenciado através do acesso facilitado por plataformas móveis, permitindo uma maior flexibilidade de interação com o cliente. Se importa explorar as redes sociais, pelo seu teor interativo com os consumidores e pela inesgotável fonte de informação imediata, outras plataformas surgem que merecem a nossa atenção e para as quais o *e-business* deve estar orientado. Lee (2009) afirma que apesar de haver uma extensa literatura acerca do negócio eletrónico, o constante surgir de novas ideias e possibilidades leva a que haja sempre novos desafios a serem investigados. Ainda que o *e-business* seja cada vez mais essencial para a sobrevivência das empresas, nem sempre os gestores têm os conhecimentos e capacidades para o implementar, pois o meio dinâmico das tecnologias e redes sociais representa um mundo de possibilidades cujas inovações e tendências podem ser difíceis de seguir.

Uma outra faceta do *e-business* explorada por Lee (2009) remete para a redução da verticalidade na relação entre as empresas e uma maior tendência para a horizontalidade, ou seja, a internet permite uma maior e mais eficiente interação entre empresas que torna a colaboração vantajosa em determinados sectores. Este modelo permite uma maior produtividade e retorno do investimento, sem incorrer em elevados custos (Lee, 2009). De acordo com Ferreira e Cunha (2006), os erros das empresas ao entrarem no negócio eletrónico incluem a delegação das responsabilidades unicamente ao departamento de *marketing*, sem o apoio da direção. De facto, torna-se imprescindível que as organizações desenvolvam estratégias intra-organizacionais, delegando e formando os colaboradores para estes meios, por forma a atingir os objetivos da empresa (Ferreira & Cunha, 2006), só assim conseguindo tirar proveito da Internet.

Resumidamente, um modelo de negócio eletrónico que procure maximizar a eficácia e eficiência da empresa num contexto de constante evolução tecnológica, com constante e imediata interação da rede de negócio da empresa, não é só uma realidade, como é já uma necessidade. Ainda quanto ao negócio eletrónico, devemos salientar que o sucesso das inovações nem sempre é fácil. Estas inovações podem mostrar serem voláteis

(rapidamente deixam de ser inovação ou vantagem), tal como pode ser arriscado escolher um caminho pioneiro devido às incertezas que acarreta (Valacich & Schneider, 2012).

1.5. Breves conclusões sobre o enquadramento teórico

Da nossa revisão da literatura podemos concluir algo similar a Botstein (1996), o qual há vinte anos já tinha uma ideia clara do desenvolvimento da orquestra: apesar dos problemas reais que enfrenta, a orquestra deve ter um futuro brilhante, isto porque nenhuma gravação substituirá a experiência auditiva ao vivo, e porque a orquestra não pode ser diferente da ópera na sua reivindicação pela unicidade e insubstituibilidade como evento que requer uma performance ao vivo e um público também ao vivo (Botstein, 1996). O autor compara a orquestra ao iídiche, idioma cuja morte tem sido anunciada há mais de mil anos e continua vivo, um termo de comparação que faz a orquestra parecer deveras viva. Para além do mais a orquestra funciona tanto como museu do passado bem como plataforma para música contemporânea, podendo desempenhar um papel importante no futuro da música. Ainda segundo o mesmo autor, cada uma das circunstâncias negativas que envolvem económica, demográfica e artisticamente a orquestra podem ser contornadas para sua vantagem.

Acima de tudo, a função educativa da orquestra e o seu potencial para adultos e jovens continuam deveras subaproveitados, pondo assim em questão o futuro da orquestra (Botstein, 1996, p. 193). É preciso continuar à procura do equilíbrio entre o museu auto-crítico e o fórum público para a cultura contemporânea (Botstein, 1996, p. 193). Se para alguns autores como Fleischmann (1987 *apud* Starr, 1997, p. 80) a orquestra está morta, e os concertos são previsíveis e aborrecidos, outros autores como o supracitado Botstein (1996), ou mesmo Mauskapf (2012) encontram sinais de grande positivismo na música Clássica, em geral, e nas orquestras, em particular. A experiência na sala de concertos é hoje algo diferente daquela que existia aquando do nascimento da orquestra, e talvez este fator possa condicionar a afluência jovem aos concertos de música Clássica (Starr, 1997, p. 81). Contudo, é pertinente dizer que, tal como concluem Kerrigan, Fraser e Özbilgin (2004), a performance ao vivo constitui de qualquer forma uma experiência singular, muito além das palavras. (p.70).

Quanto aos problemas levantados pela *cost-disease* e pela influência tecnológica nas

indústrias não-progressivas, Douglas Dempster (*apud* Mauskapf, 2012) explica de forma interessante como estas instituições lidam com estes problemas e mantêm a sua importância na sociedade. Assim, o autor afirma que as artes performativas - à semelhança da educação e da saúde - têm crescido não pela maior produtividade, mas pelo seu maior valor percebido, ou seja, para entender as *cultural economics*, é necessário perceber como estas organizações controlam o valor percebido do seu serviço, por forma a acompanhar o ritmo dos custos altamente inflacionados, de modo a que consigam manter o crescimento dos rendimentos (p.266). De facto, as instituições culturais devem procurar a sua valorização dentro da sociedade e do contexto económico, para que possam superar as desvantagens criadas pela *cost-disease*. Igualmente, vemos espaço e oportunidade para que os avanços tecnológicos se processem dentro das instituições culturais e que estas aproveitem a tecnologia para maiores eficiências e produtividade, final para o qual acreditamos que o negócio eletrónico possa desempenhar um papel fundamental. Contudo, devemos mencionar Merkle (2014), que afirma que as mudanças dentro de uma organização são arriscadas e complicadas, requerendo não só o apoio da gestão/direção, parceiros, e colaboradores, mas também conhecimento específico para perceber que mudanças poderão resultar ou não (p.5). No fundo, as possibilidades estarão ao alcance das instituições, mas implicarão não só a existência de fundos, mas uma vontade da gestão e dos investidores da instituição.

Capítulo 2 - Metodologia

Capítulo 2 – Metodologia

2.1. Métodos e Metodologia

Como mencionado por Jones, Torres e Arminio (2006), as nossas visões do mundo e as nossas experiências, conjugadas com a metodologia, vão ditar a maneira como interpretamos as histórias recolhidas (p.186). O método é muitas vezes confundido com a metodologia, isto porque, de uma forma resumida, andam de mãos dadas. Pole e Morrison (2003) resumem que se os métodos são ferramentas usadas para a recolha de dados e a metodologia se refere aos fundamentos teóricos e filosóficos da investigação, então existe a possibilidade do método produzir dados que promovam a análise dentro da metodologia (p.6). Desta forma, a cumplicidade entre o método e a metodologia é grande, funcionando cada um como apoio do outro. Sandelowski e Barroso (2007) complementam esta definição sumária dizendo que os métodos são acomodados às informações que abrangem o corpo da revisão da literatura numa área de estudo, e ao propósito de investigação (p.17). Silverman e Marvasti (2008) dizem ainda não há métodos bons nem maus, apenas métodos que se enquadram melhor com o tópico e modelo da investigação (p.147).

2.2. Investigação Qualitativa e Quantitativa

Os métodos qualitativos opõem-se por excelência aos métodos quantitativos. De uma forma sucinta, Stake (2010) coloca-nos a comparação entre ambas as abordagens dizendo que os métodos quantitativos procuram o entendimento e para isso o envolvimento impessoal do investigador (p.19). Por oposição, aos métodos qualitativos interessa a explicação e um envolvimento pessoal do investigador. Os modelos de investigação mistos – usados no nosso estudo - combinam assim técnicas de recolha e análise de dados qualitativos e quantitativos, incluindo abordagens qualitativas e quantitativas no processo de investigação. A grande vantagem prende-se com a utilização de diferentes métodos para diferentes propósitos no estudo. A investigação proposta será também transversal (*cross-sectional*) por estudar um fenómeno num período de tempo definido, um tipo de investigação igualmente associado à técnica de inquéritos (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 15) e entrevistas. Tal como sugerido por Norman e Streiner (2003), a ciência resume-se a deduzir regras gerais que descrevem um evento alargado, a partir da

observação e experiência de um número limitado de exemplares deste fenómeno (p.14).

2.2.1 Investigação Quantitativa – o inquérito

O inquérito é normalmente associado à abordagem dedutiva, e é bastante aplicado em investigação na área de negócios e gestão (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 144), sendo usado para investigações exploratórias e descritivas. As informações obtidas permitem uma análise quantitativa e descritiva, podendo estabelecer relações entre variáveis. Nesta investigação pretende-se inquirir instituições culturais, sejam elas residentes no continente europeu ou não, o que implicará a análise de organizações que sejam maioritariamente financiadas com fundos públicos. Com o estudo a realizar, torna-se de todo o interesse que sejam (preferencialmente) os diretores das organizações a responderem ao questionário (fonte primária de dados), porque terão em sua posse informação necessária à nossa investigação e poderão decidir sobre que informação poderá ser fornecida para o estudo. Para a elaboração e disponibilização do questionário online foi utilizada a plataforma online *SurveyMonkey* (<https://pt.surveymonkey.net/>).

2.2.2 A investigação qualitativa – a entrevista aberta

Bekerman (*apud* Cox, Geisen, & Green, 2008) lembra que os homens são por definição investigadores qualitativos e que o desenvolvimento desta capacidade de forma crítica e sistemática é uma contribuição para o melhor entendimento do mundo (p.157). Desta forma como afirmado por Hatch (2002), pode dizer-se que haverá tantas maneiras de fazer investigação qualitativa como há de investigadores qualitativos (p.20), dada a unicidade de carácter de cada investigação, que se desenvolve de forma também única à medida que os estudos são desenvolvidos. Na perspetiva de Richtie e Lewis (2003), a investigação qualitativa é uma combinação de investigação empírica e descoberta criativa, ou mesmo uma mistura de ciência e arte (p.xiv). De acordo com Stake (2010), o sentido dos métodos qualitativos não se direciona unicamente para a criação de conhecimento científico geral mas também para o entendimento de situações particulares (p.65) e para a procura de novos significados e compreensões (Jones, Torres, & Arminio, 2006, p. 134). Isto é possível, segundo Mann (*apud* Hughes, 2003), porque as abordagens qualitativas

permitem ao investigador tomar uma abordagem aberta e exploratória onde pouco é estipulado ou tomado como certo (p.66), o que se enquadra no contexto do nosso estudo por visarmos entender as especificidades das organizações culturais sem fins lucrativos na adoção do negócio eletrónico e o seu impacto. Stake (2010) lembra-nos que as interpretações podem ser dúbias e que parte da aprendizagem qualitativa refere-se à tentativa de minimizar a possibilidade de erro nas nossas afirmações e constatações (p.37). Neste contexto surge o conceito de “triangulação” para aumentar os níveis de credibilidade do estudo, o que iremos fazer com a utilização de métodos mistos, em que as respostas obtidas serão complementadas com os questionários efectuados às mesmas entidades e com o estado da arte.

A entrevista aberta é também conhecida como “*gold standard*” da investigação qualitativa (Silverman, 2010) e o seu uso muitas vezes nem é questionado. Porém, a escolha de qualquer instrumento de investigação deve ser defendida e a busca pela “experiência das pessoas” não deve constituir uma defesa para o uso da entrevista aberta. (p.361). Berg (2001) afirma que a entrevista aberta não utiliza um seguimento definido de questões, permitindo aos entrevistadores recolher informação adicional acerca de vários fenómenos apenas pela colocação de questões (p.69). A entrevista qualitativa (ou aberta) segue, na ideia de Yin (2011), um modo conversacional que remete para o desenvolvimento da relação entre os agentes intervenientes no decorrer da mesma (p.134). Este tipo de entrevista caracteriza-se ainda, nas palavras de Legard, Keegar e Ward (2003) pela combinação da estrutura com flexibilidade (p.141). No contexto da nossa investigação, a entrevista aberta representa a solução mais indicada, pois permite uma perceção aprofundada do tópico em estudo e da perspectiva dos diretores das organizações que, ao abordarem um tema do seu interesse, poderão desenvolver tópicos adjacentes de interesse e que promovam um melhor entendimento da temática em estudo.

2.2.3. O Estudo de Caso

De acordo com Yin (2003), o uso de estudos de caso para propósitos de investigação é um dos empreendimentos mais desafiantes das ciências sociais (p.1). Berg (2001) completa afirmando que os métodos de estudo de caso envolvem recolher sistematicamente informação suficiente acerca de uma pessoa, condição social, evento ou

grupo para permitir ao investigador entender de facto o fenómeno (p.225). Com o estudo de caso pretendemos focar-nos no caso pelo seu interesse. A definição de estudo de caso não é simples, e Stake (*apud* Bassey, 1999) diz-nos que existem sempre conflitos, mas que o importante é reconhecer que cada estudo de caso terá as suas próprias características, tanto pelo caso que trata, como pelos métodos que usa para estudá-lo. Given (2008) define o estudo de caso como uma abordagem de investigação na qual uma ou algumas circunstâncias do fenómeno são estudadas em profundidade, sendo que esta era a abordagem investigativa predominante no início das ciências sociais modernas (p.68). Também Stake (2005) complementa a definição de estudo de caso, dizendo que o estudo de caso não é uma escolha metodológica mas uma escolha do que será estudado, e que se o estudo de caso é mais ou menos pessoal (ou subjetivo), é porque os investigadores assim o são, não por causa dos métodos, pois quaisquer que sejam os métodos, é escolhido estudar o caso (Stake, 2005, p. 443). Também como reportam Cohen, Manion e Morrison (2007), à semelhança de outros métodos de investigação, o estudo de caso tem de demonstrar confiança e validade, o que pode ser difícil dada a singularidade das situações, pois estas podem ser por definição inconsistentes com outros estudos de caso ou incapazes de demonstrar a visão positivista da confiabilidade (p.257). O estudo de caso apresenta, portanto, algumas dificuldades quanto à sua validação e generalização (de resultados). Yin (2003) reforça esta perspetiva, afirmando que a investigação com estudo de caso é extraordinariamente difícil, porém o facto de serem vistos como investigação leve deve-se aos investigadores não terem seguido procedimentos sistemáticos (p.17). Talvez por esta mesma razão Yin (2003) afirme que como modo de investigação, os casos de estudo têm sido vistos como uma forma de pesquisa menos desejável do que as experiências ou os questionários (p.10). Podemos afirmar assim que, perante as dificuldades de dar o maior crédito aos resultados de um estudo de caso, o investigador deve ser sistemático nos métodos e procedimentos, minimizando as possibilidades de erro ou desvio no estudo do caso. A informação recolhida num estudo de caso é também ela peculiar, uma vez que se trata de informação muito rica e detalhada (Berg, 2001, p. 225). Também por este tipo de dados, Cohen, Manion e Morrison (2007) acreditam que o estudo de caso pode melhor estudar e penetrar situações que nem sempre estariam ao alcance de análises numéricas (p.253).

Lisa Given (2008), diz que é geralmente aceite que os estudos de caso têm sido a fonte mais importante de inovação teórica e que os estudos essencialmente quantitativos têm a sua força no controlo do âmbito empírico do conceito teórico. Igualmente, se os estudos quantitativos tendem a focar-se em objetivos de investigação causais, a investigação por estudos de caso tende a focar-se em objetivos descritivos (Given, 2008, p. 68). Neste sentido, o estudo de caso permite uma abordagem em profundidade, de forma descritiva e interpretativa, e com especial ênfase nos acontecimentos e processos. Já os estudos de maior horizontalidade têm vantagens em contextos nos quais existem muitos casos similares ou onde é dada como certa uma população de casos homogêneos (Given, 2008, p. 69). A autora afirma assim que a ligação entre causas e efeitos é o que dá a força ao estudo de caso, traduzindo-se assim por informação rica e profunda, que permitirá o desenvolvimento de uma teoria devidamente fundamentada. Por contrapartida, a profundidade é inversamente proporcional à horizontalidade, o que significa que estudos com um maior número de participantes, podem ter uma maior consistência de resultados no que toca à comparação de casos. Ainda segundo a mesma autora, os estudos de maior horizontalidade são mais propícios a assegurar uma maior validade externa pelo uso de formas de controlo estatístico. Já os estudos de caso têm a vantagem no que toca à validade interna e de construção: este argumento é baseado no facto de existirem inúmeros e diferentes indicadores para representar um conceito teórico, e para assegurar a validade interna das conclusões e /ou das interpretações teóricas do(s) caso(s) (Given, 2008, p. 69).

De acordo com Bengtsson (1999), as conclusões baseadas numa análise qualitativa podem ser difíceis de generalizar. Porém, não há uma obrigação de que o estudo de caso seja qualitativo ou quantitativo, ainda que normalmente seja qualitativo; este dependerá do fenómeno a estudar (Bengtsson, 1999, p. 2). No nosso caso particular, usaremos ambas as metodologias - qualitativas e quantitativas - e faremos uso dos estudos de caso múltiplos, pois como afirma Bengtsson (1999), as conclusões do estudo de caso não são muito fortes, e acredita-se que o uso de casos múltiplos promove uma maior robustez às conclusões do estudo (p.2). Para o caso da nossa investigação, interessa ainda definir o nosso estudo de caso como instrumental, e não intrínseco. No estudo de caso instrumental, o caso particular é estudado principalmente com o objetivo de compreender uma questão/tema ou conseguir generalizar, ou seja, o caso é de interesse secundário e tem um papel de apoio, facilitando o entendimento de outra coisa (Stake, 2005, p. 445). Na nossa investigação, apesar do

interesse no caso, este permite-nos entender a adoção do comércio eletrónico pelas instituições culturais sem fins lucrativos e objetivamos a importância da adoção do negócio eletrónico num âmbito mais alargado. Também poderemos considerar o nosso estudo de caso como exploratório, uma vez que queremos estudar um fenómeno com o objetivo de obter entendimento sobre a sua natureza e os problemas relativos ao fenómeno particular (Bengtsson, 1999, p. 2).

2.2.4. Estudo de Casos Múltiplos

Gustafsson (2017, p. 8) cita Yin, para explicar que a escolha de um estudo de casos múltiplos sobre um estudo de caso singular se deve ao facto de poder analisar os dados numa mesma situação e entre diferentes situações: o estudo de vários casos permite perceber as diferenças e semelhanças entre casos. De facto, o uso de casos múltiplos deve ser considerado similar à replicação de uma experiência ou estudo, ou seja, que as conclusões de um caso devem ser comparadas e confrontadas com os resultados de outros casos (Bengtsson, 1999, p. 2). Quanto ao número de casos necessários para o estudo de casos múltiplos, vai depender de quanto é sabido e quanto se poderá saber sobre o caso Eisenhardt, 1991 *apud* Gustafsson, 2017, p. 9). Bengtsson (1999) por sua vez explica que uma amostra grande tornaria o estudo de casos múltiplos inoportuno, mas que a seleção dos casos pode recair por isso em duas possibilidades: a replicação literal significa que os casos selecionados são semelhantes e os resultados expectáveis são também semelhantes; a replicação teórica significa que os casos são selecionados baseados no princípio de que irão gerar resultados contraditórios (Bengtsson, 1999, p. 3).

Tendo isto em conta, poderemos considerar a nossa investigação como querendo fazer uma replicação literal (*literal replication*) e, com isso, conseguir encontrar semelhanças entre os casos e resultados. Contudo, não é só o número de casos necessários que importa, mas também o número de casos disponíveis aos investigadores, algo que pode estar ligado tanto à raridade do fenómeno em estudo, como às dificuldades de acesso ao mesmo (Bengtsson, 1999, p. 5). Havendo um menor número de casos, o desenho de investigação deve ser pensado para que os resultados dos casos possam ter denominadores comuns, pois se os mesmos resultados são obtidos em todos os casos, pode dizer-se que se conseguiu replicar (Bengtsson, 1999, p. 5). As restrições ao acesso destes casos podem ter

natureza financeira (custos inerentes), considerações éticas, de técnicas disponíveis de observação ou ainda da ocorrência natural do fenómeno, e nestes casos a replicação teórica pode ser especialmente difícil (Bengtsson, 1999, p. 5). As restrições ao número de casos passíveis de analisar, tomam um significado especial na nossa investigação: ainda que o fenómeno não seja raro no panorama atual, a disponibilidade e vontade das instituições em participar e partilhar os seus dados e perspetivas nem sempre estão do nosso lado.

Ainda quanto à caracterização do estudo de caso, Bengtsson (1999) divide a análise em duas categorias principais: holístico (*holistic*) ou incorporado (*embedded*). O primeiro estuda o fenómeno e retira conclusões do fenómeno como um todo; já o segundo retira conclusões acerca do fenómeno, pela análise de alguns casos representantes do mesmo. Robson (*apud* Bengtsson, 1999) alerta que existe a ideia de que os estudos de casos múltiplos têm como único objetivo a generalização, mas o verdadeiro objetivo é a recolha de material para uma generalização analítica (*analythical generalization*). Como vantagens para o estudo de casos múltiplos podemos apontar uma maior facilidade de estabelecer uma teoria convincente, pelo facto de haver uma maior quantidade de informação tanto em profundidade como horizontalidade. Por contrapartida, apresenta a grande dificuldade de ser muito morosa e complexa de realizar. Por isso, o estudo de caso singular é preferível quando se pretende obter um conhecimento aprofundado acerca de um caso específico (Dyer & Wilkins, 1991 *apud* Bengtsson, 1999, p. 3; Gustafsson, 2017, p. 9). Existe igualmente a necessidade de realizar um teste piloto, com vista a testar as técnicas de observação e o desenho da investigação em geral; para o estudo de casos múltiplos, este teste é ainda mais importante visto o esforço e tempo requeridos para a sua realização (Bengtsson, 1999, p. 4).

2.3. O guião da entrevista aberta

Quanto ao guião da entrevista, Arthur e Nazroo (2003) afirmam que é preferível manter o guião tão curto quanto possível, porque os guiões curtos normalmente encorajam a uma recolha de dados mais profunda, sempre que o investigador está imerso nos objetivos do estudo e empenhado na recolha de dados qualitativos (p.122). Isto porque nas palavras de Legard, Keegan e Ward (2003), uma entrevista aberta bem realizada irá

denotar poucas diferenças de uma conversa mundana (p.138). A função do guião é, portanto, assemelhada à de um “*aide-memoire*” (Arthur & Nazroo, 2003, p. 122).

2.4. Tipos de Dados

A finalidade dos dados a obter deve ser permitir responder à questão de investigação e objetivos. Neste caso particular, fez-se a obtenção de dados primários e secundários. Se os primeiros são obtidos em primeira mão e permitem responder diretamente à questão de investigação (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 256), já os secundários são uma fonte de dados que pode responder em parte à questão de investigação (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 256) e que podem funcionar melhor como forma de triangulação de informação.

Como dados secundários usámos dados documentais, que advêm de livros e artigos relacionados com o nosso tema de investigação, cuja grande vantagem reside na expectável poupança em tempo e dinheiro na aquisição dos dados (Ghauri & Grønhaug, 2005 *apud* Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 268), podendo servir para fazer comparações e triangular informação e para que a análise de dados possa gerar novas conclusões (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 269). Neste sentido, os nossos dados secundários contemplam a adoção e impacto do negócio eletrónico em instituições culturais sem fins lucrativos e que possam dar um novo olhar sobre a temática.

Quanto aos dados primários, estes são divididos em duas partes essenciais: as entrevistas e os questionários. As entrevistas, tal como mencionado anteriormente, caracterizam-se pela profundidade e riqueza de dados, destacando-se mais pela verticalidade que pela horizontalidade. Por conseguinte, são obtidas grandes quantidades de dados caóticos, os quais têm que ser cuidadosamente analisados para que se possa tirar o melhor partido dos mesmos. Para tal, contamos com a utilização do *software* de análise *nVivo*, o qual permite a organização da informação de forma prática e estruturada, que leve a uma diminuição da margem de erro. Já os questionários vão ao encontro da investigação descritiva (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 367), e permitem ser um complemento valioso às entrevistas efetuadas. Obtivemos dados de opinião (*opinion*) e de comportamento (*behavioural*) para compreender a visão da gestão sobre o negócio eletrónico e perceber as práticas passadas e atuais. À obtenção de dados de opinião,

atitudes e valores, estão inerentes dificuldade acrescidas na fiabilidade das respostas (M. Hill & Hill, 1998, p. 23). Por isso mesmo foi tido um cuidado acrescido com a consistência das respostas, pela sua repetição por outras formas ou palavras (M. Hill & Hill, 1998, p. 23).

Foram aplicados os *Internet mediated questionnaires* (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 362), que permitiram poupanças a nível de tempo e que os mesmos fossem facilmente reencaminhados para resposta dentro de uma mesma organização. Algumas das vantagens deste modelo prendem-se com o facto de não haver influência sobre as respostas, dado que a ausência física do investigador não leva a que as respostas possam ser socialmente desejáveis (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Igualmente, os dados e informações obtidos foram maioritariamente de foro quantitativo – o mais comum na área de gestão (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 414). Não sendo uma investigação longitudinal, não eram de interesse os dados contínuos - ao longo do tempo - mas sim os denominados de *discrete data* (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 419). Obtivemos sobretudo dados numéricos e de categorias, para os quais foram usadas escalas de *Likert* pela sua utilidade em tratar dados de opinião e atitudes (Fisher, 2010, p. 214), com especial foco para as opiniões quanto à adoção do negócio eletrónico.

2.5. Questão de Investigação

Lewis (2003) consegue, através do estudo de vários autores, fazer uma síntese precisa das características da questão de investigação. Esta deve ser clara, inteligível e inequívoca; direccionada mas não demasiado restritiva, e capaz de ser investigada através da recolha de dados, portanto, não abstrata ou passível de uma aplicação filosófica, mas que promova uma potencial e original contribuição para preencher uma lacuna do conhecimento (p.48). A questão de investigação, como descrita por Mason (*apud* Lewis, 2003), é desenvolvida a partir de uma ideia e sujeita a uma revisão sistemática, que originará mais e mais detalhadas questões, dando ao investigador uma visão do “puzzle intelectual” (p.48). Assim deixamos a nossa questão de investigação, pedra basilar do nosso estudo: “Qual o impacto do negócio eletrónico nas instituições culturais sem fins lucrativos?”. Igualmente importante são os objetivos que, tendo em conta a mencionada questão de investigação, definimos como os seguintes:

1. Identificar os benefícios das instituições culturais com implementação do negócio

eletrónico;

2. Perceber em que áreas culturais existe uma maior adoção do negócio eletrónico;
3. Identificar as principais barreiras à implementação do negócio eletrónico pelas instituições culturais.

2.6. Análise de Dados

2.6.1 Análise dos Questionários

De acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), para que as análises sejam eficientes, é necessário ter preparado os dados com uma análise quantitativa em mente, e estar atento a quando e como utilizar as diferentes técnicas de estatística (p.415). Ainda que a utilização de software especializado possa ajudar, devido ao número de casos em estudo, não houve necessidade de recorrer a um programa de análise quantitativa. Uma vez que os questionários só permitem a recolha de dados num dado momento, as questões devem ser ponderadas para serem direcionadas para a obtenção dos dados exatos que se esperam (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 366). Pela utilização de métodos mistos nesta investigação – para reforçar a sua validade - não deve ser esquecida a validade dos questionários de diversos prismas, o que só assim permitirá uma consistência de dados e resultados obtidos.

2.6.2 Análise das Entrevistas

Como seres pensadores que somos, podemos certamente analisar, pois as mesmas mentes que pensam e recordam, que revivem e recontam em narrativa também funcionam com uma forma diferente de classificar e resumir (Ely, Vinz, Downing, & Anzul, 2005, p. 164). No contexto da análise qualitativa, Hatch (2002) descreve a mesma como desorganizada, problemática, indutiva, criativa, desafiante, subjetiva, não linear, trabalhosa, estimulante e morosa (p.147). O mesmo autor (Hatch, 2002) descreve ainda a análise como uma busca sistemática de significado (p.148), sendo uma maneira de processamento qualitativo de dados que permite a transmissão de novo saber. Este é conseguido através da organização de dados que permite a evidenciação de padrões, temas, ligações e o desenvolvimento de explicações, interpretações, críticas e a geração de teorias

(Hatch, 2002, p. 148). A validação da análise é feita com base no processo de triangulação já referido, que Stake (2010) corrobora, mencionando que se uma avaliação adicional verificar (validar) que estamos corretos, então tivemos sucesso, mas que se esta avaliação não nos confirmar os resultados, quer dizer que há mais caminhos por desvendar, outra maneira de ganhar (p.124). A validação refere-se, portanto, ao processo de verificação de uma conclusão através da análise ou da confirmação com outras fontes. Outras formas de análise, como enunciado por Ely, Vinz, Anzul e Downing (2005), podem derivar de leituras adicionais, avanços na área de investigação que podem representar novas possibilidades dentro dos dados já adquiridos (p.267). Existem muitas tradições e abordagens para fazer análise de dados qualitativos (Spencer, Richtie & O'Connor *apud* Richtie & Lewis, 2003:217; Hatch, 2002:148), mas não existe um conjunto de regras estabelecidas que definam as condições pelas quais as descobertas da investigação qualitativa possam ser generalizadas (Jane Richtie & Lewis, 2003, p. 263). Desta forma, citando Hatch (2002), não será exagerado dizer que nenhuma análise qualitativa estará alguma vez finalizada (p.149), existem sempre mais dados que podem ser processados, mais níveis de entendimento a ser explorados. Ely, Vinz, Anzul e Downing (2005) referem que é mais importante para os investigadores entenderem certos princípios base da análise qualitativa e adaptar diferentes abordagens segundo as necessidades geradas pelos dados obtidos do que tentar seguir rigorosamente uma abordagem (p.166). Acreditamos que a análise das entrevistas a realizar poderá evidenciar a perspectiva do investigador, mas que em conjunto com os inquéritos e novos dados da literatura poderão triangular a informação obtida por forma a dar tanto maior objetividade como mais força aos resultados.

2.7. População e Amostra

Fazendo uso das palavras de Yin (2011), o desafio da amostragem passa por conseguir saber que unidades e por que razão devem ser selecionadas da população em estudo (p.87). A amostra revela-se importante por deter características-tipo que se identificam com as circunstâncias da investigação e pelo seu relevo no objeto de estudo, devendo haver diversidade de amostras - dentro do possível - o que vai otimizar as hipóteses de encontrar particularidades associadas ao objeto de estudo e permitir uma investigação de interdependência entre variáveis (Jane Richtie, Lewis, & Elam, 2003, p.

82/3). Encontrámos dificuldades em conseguir entrar em contacto e realizar as entrevistas com um grande leque de instituições para um período limitado e para uma grande disparidade geográfica, pelo que limitámos as entrevistas – bem como os questionários – àquelas entidades que se mostraram igualmente disponíveis para tal, o que condicionou o processo de seleção. Estas foram focadas para os diretores das organizações culturais, e realizadas sob anonimato. O estudo de populações inteiras torna-se difícil de conduzir até para governos com grandes recursos, pelo que no nosso caso nos focámos numa amostra considerável de instituições culturais sem fins lucrativos, que acreditamos gerarem resultados suficientemente precisos para os propósitos de investigação (Buglear, 2005) e que foram usados para estudar a população.

Quanto à escolha da amostra, é difícil a obtenção de significado com uma amostra pequena, mas com uma amostra muito grande as relações terão menos expressão (Anderson, 2003 *apud* Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009, p. 450). Usámos a *activity sampling* como técnica de seleção inicial, identificando um número de condições que definam as instituições muito precisamente (Fisher, 2010, p. 180). Usámos também o *Stratified Random Sampling* (Buglear, 2005, p. 467) para assegurar que a população está bem-representada por áreas culturais e regiões, permitindo comparações (ver anexos). O número de entrevistas iguala o número de questionários, representando três (3) elementos, de áreas de atividade e localização distintas.

Capítulo 3 - Análise de Dados e Discussão de Resultados

Capítulo 3 - Análise de Dados e Discussão de Resultados

3.1. Análise de Dados

Para podermos proceder à análise dos casos, devemos primeiramente alertar para o facto de o anonimato das instituições que colaboraram não poder ser comprometido. Por esta mesma razão, não mencionaremos os nomes das instituições, mas passaremos a tratar as mesmas por instituição [A], [B] e [C].

Numa primeira fase, faremos a análise dos casos individuais, e para cada caso analisaremos os dados e informações recolhidos individualmente entre questionário e entrevista, podendo assim desenhar um perfil da instituição. Num segundo momento, faremos a comparação entre os casos, para os quais serão tidas em conta não só as informações tratadas nos casos individuais, mas também a análise comparativa que foi possível fazer através do *software* de análise nVivo.

3.1.1. Análise de casos individuais

Tal como explicado em epígrafe, é pretendido na seguinte secção fazer o estudo individualizado das instituições que aceitaram colaborar no nosso estudo. Para tal recorreremos à análise do questionário e entrevista realizados a cada instituição, podendo assim caraterizar o caso individual para posteriormente fazer a comparação com outros casos.

3.1.1.1. Instituição A

A instituição [A] está instalada em Portugal, numa cidade de grandes dimensões. Trata-se de um auditório com agrupamento(s) residente(s), o que envolve um maior número de colaboradores, bem como uma logística igualmente maior. É uma instituição fundada no início do século XXI, ou seja, pertence ao grupo mais recente que poderíamos encontrar no nosso inquérito. Tem financiamento público, o qual é essencial para o seu funcionamento. A instituição é de facto grande, pois não bastando o facto de ter mais de 100 colaboradores, tem mais de 100 artistas e também entre 50 a 100 colaboradores em tarefas de gestão e escritório.

O mercado da instituição [A] é competitivo – segundo o seu porta-voz - e são apontadas como barreiras ao seu sucesso: orçamento limitado, a dificuldade de motivar públicos, o (difícil) aumento da produtividade dos trabalhadores e a gestão de informação dos consumidores. Esta instituição tem como dificuldade a motivação de públicos, provavelmente por ter um vasto leque programático, e que compreende diversos públicos, sendo por isso um trabalho acrescido. Quanto aos orçamentos limitados e difícil aumento de produtividade dos trabalhadores, parece ir ao encontro da *cost-disease*, algo expectável para instituições culturais. A gestão de informação de consumidores é um tema atual, e que necessita de investimentos acrescidos a nível tecnológico e humano, pelo que qualquer investimento acarreta custos acrescidos, difíceis de suportar por uma instituição cultural.

A instituição [A] tem uma boa ligação à Internet e os computadores são essenciais ao funcionamento da instituição. Falam de ficheiros partilhados como uma certeza na instituição e mesmo uma utilização da ferramenta *HelpDesk*. A compra e venda de bens e serviços depreende que o comércio eletrónico está bem presente na instituição. A instituição tem na sua página de internet as funções de página segura, disponibiliza informações acerca da instituição e dos seus produtos e serviços, bem como permite os pagamentos online. Para além destas capacidades, disponibiliza produtos e serviços digitais, bem como outros conteúdos multimédia. Esta instituição faz-nos acreditar que se encontra muito empenhada no uso de tecnologia.

Quanto ao impacto da adoção de tecnologias no comércio eletrónico, refere que este é muito positivo no respeitante à produtividade do negócio, e que também tem um impacto positivo no aumento dos lucros do negócio. No entanto, é referido que não tem qualquer impacto no que toca à diminuição dos custos de produção de bens e serviços. Na instituição [A] pretende-se desenvolver determinadas tecnologias no futuro: o *Website Design* e respetivos conteúdos, bem como serviços de *marketing* promocional, serviços de pagamento e assistência ao cliente, e ainda o *business process integration*. Estas propostas dão-nos a ideia de que se esperam desenvolvimentos a nível tecnológico por parte desta instituição. Quanto ao uso de tecnologia na instituição [A], a Administração, os Escritórios e o Público são os principais beneficiários. Contudo, questionamo-nos acerca dos artistas residentes, os quais provavelmente poderão ter alguns benefícios - ainda que menores – do uso tecnológico. Na instituição [A], relativamente aos factores facilitadores da adoção e uso da internet, a natureza dos produtos e serviços comprados ou vendidos é importante. A

exigência de consumidores e fornecedores é considerada como um factor muito importante. Daqui devemos considerar que a necessidade de desenvolvimento tecnológico pode advir de pressões externas como os desenvolvimentos tecnológicos adoptados por outras empresas (que podem visar o lucro ou ter maiores recursos financeiros). A neutralidade das ameaças competitivas leva a considerar que a instituição poderá ser única na sua zona de atividade (monopólio ou oligopólio nas artes), ou que a área artística ainda não tenha sentido pressões tecnológicas de maior. Já o ambiente regulatório, na área jurídica da implementação, não revela muita importância. O factor cultura empresarial interna apresenta surpreendentemente dois níveis, neutro e muito importante, o que nos deixa um pouco confusos. Uma explicação possível poderá ser que nos diversos âmbitos institucionais a cultura empresarial pode ser mais ou menos facilitadora. Se atendermos a artistas, a facilidade de adoção de tecnologia no processo produtivo pode ser menor, mas já a nível de gestão esta apetência à tecnologia poderá ser muito maior.

No que concerne às formas de comércio eletrónico com benefícios, esta instituição destaca o B2C como muito importante – o que achamos uma escolha natural – e o B2B como neutral. Neste último caso, podemos constatar que a relação entre empresas/organizações não parece tão beneficiada pela tecnologia como a relação da instituição com o público. A questão que devemos levantar é se as exigências de fornecedores e clientes - anteriormente referidas - não poderão passar igualmente por esta relação tecnológica? O representante da instituição afirma ter recorrido a serviços de formação ou consultadoria nos últimos três anos, o que nos parece muito natural, não só devido às constantes mudanças em mercados e tecnologias, bem como à dimensão da instituição. Foram salientados os serviços técnicos nas tecnologias de informação e comunicação, o que igualmente nos parece muito lógico, tendo em conta a perspectiva de constante acompanhamento das tendências tecnológicas nesta instituição. No que respeita às ferramentas do comércio eletrónico que mais estaria disposto a utilizar, o representante da instituição respondeu que o diretório de organizações (que possam ajudar no uso do negócio eletrónico) é uma prática atual e benéfica; também os seminários online sobre o negócio eletrónico no seu sector é uma prática corrente e com benefícios para a sua instituição. Já no tocante às capacidades que gostaria de desenvolver na sua instituição, são de referir a interação com os consumidores, a qual já é praticada e essencial, o *Supply*

Management, o qual é usado mas não benéfico, e ainda o planeamento estratégico, o qual é usado e benéfico.

3.1.1.2. Instituição B

A instituição [B] localiza-se num país do centro europeu, numa cidade de grandes dimensões. Trata-se de um agrupamento artístico que envolve um grande número de colaboradores, bem como uma logística igualmente grande. É uma instituição que foi fundada nos inícios do século XX, ou seja, tem mais de um século de existência, evidenciando uma grande tradição, o que pode envolver pontos positivos do ponto de vista artístico mas pode igualmente revelar estruturas organizacionais antigas e pouco flexíveis. Tem financiamento público, o qual é essencial para o seu funcionamento. A instituição é de facto grande, pois não bastando o facto de ter mais de 100 colaboradores, tem entre 50 e 100 artistas e também entre 20 a 50 colaboradores em tarefas de gestão e escritório.

O mercado da instituição [B] é muito competitivo – segundo o seu representante –, o que é representativo de uma grande competição cultural no centro europeu. São citadas a dificuldade de motivar públicos, o (difícil) aumento da produtividade dos trabalhadores e a implementação de novas tecnologias de informação e comunicação. Esta instituição tem como dificuldade a motivação de públicos, o que nos leva a questionar a situação no centro europeu, se por acaso se referem a público em geral, ou de motivação de público jovem. O difícil aumento de produtividade de trabalhadores pode estar relacionado com a ideia de que poucas eficiências se conseguem com as tecnologias nas artes, e por conseguinte, também dificulta a implementação de novas tecnologias de informação e comunicação.

A instituição [B] tem uma boa ligação à Internet e os computadores são essenciais ao funcionamento da instituição. Em especial são mencionados tanto o trabalho no próprio website – sempre usado – como as ocasionais videoconferências. A compra e venda de bens e serviços faz depreender que o comércio eletrónico está bem presente na instituição. A instituição tem na sua página de internet as funções de página segura, disponibiliza informações acerca da instituição e dos seus produtos e serviços, bem como permite os pagamentos online. Para além destas capacidades, disponibiliza produtos e serviços digitais, bem como outros conteúdos multimédia. Em destaque está a página de internet otimizada para dispositivos móveis. Esta instituição faz-nos assim acreditar que está muito

empenhada no uso de tecnologia. Quanto ao impacto da adoção de tecnologias no comércio eletrónico refere que este é muito positivo no que refere à produtividade do negócio, e que também tem um impacto positivo no aumento dos lucros do negócio. No entanto, é referido que não tem qualquer impacto no que toca ao aumento da quota internacional do negócio. Na instituição [B] pretende-se desenvolver certas tecnologias, nomeadamente o *Shopping Cart* e o *Deliver, Fulfillment and order Tracking*. Esta resposta leva a crer que, perante as possibilidades já existentes e em prática nesta instituição, se esperam melhorias a nível do comércio eletrónico e de serviço ao cliente. Estas propostas sugerem-nos que se esperam desenvolvimentos a nível tecnológico por parte desta instituição e que parecem ser conhecedores das capacidades do negócio eletrónico. Quanto ao uso de tecnologia na instituição [B], a Administração, os Escritórios, o Público e os artistas são os principais beneficiários. No fundo, acredita-se que a tecnologia quando aplicada à instituição (cultural) pode trazer benefícios para todos os envolvidos. Na instituição [B], e relativamente aos factores facilitadores da adoção e uso da internet, a natureza dos produtos e serviços comprados ou vendidos tem pouca importância. Aqui colocamos as nossas dúvidas, pois tanto os títulos para espetáculos como a venda de registos artísticos (como cds) podem ser facilitadores da adoção de plataformas digitais para empreender a sua atividade. Considerado como um factor neutral é a exigência de consumidores e fornecedores. Para esta instituição não parece haver pressões externas para desenvolvimentos tecnológicos. As ameaças competitivas são importantes, o que nos leva a considerar que a instituição poderá reconhecer competição de outras instituições na sua área de atividade, nomeadamente de instituições semelhantes. De facto, tal pode ser uma exceção ao modelo de monopólio ou oligopólio nas artes, quando se trata de grandes metrópoles. Nesta instituição é ainda de destacar como muito importante o envolvimento e empenho da gestão, o que acreditamos ser natural, pois se a decisão não partir da gestão, torna-se mais difícil a adoção pelos restantes colaboradores.

No que concerne às formas de comércio eletrónico com benefícios, esta instituição destaca o B2C como muito importante – o que achamos uma escolha natural – e o B2B como neutral. Neste último caso, podemos constatar que a relação entre empresas/organizações não parece tão beneficiada pela tecnologia como a relação da instituição com o público. Como nesta instituição não foram mencionadas as exigências de fornecedores e clientes, poderá não ter pressões externas para tal. Também refere a B2E

como importante, o que devemos destacar por dar importância à relação com os colaboradores e querer potenciar as suas eficiências. Na instituição foram requisitados inúmeros serviços externos nos últimos 3 anos, nomeadamente a nível jurídico e formação de recursos humanos, serviços de *Marketing* e ainda serviços técnicos que englobam as tecnologias de informação e comunicação. Tal requisição de serviços parece natural, não só devido às constantes mudanças em mercados e tecnologias, bem como à dimensão da instituição. Igualmente foram requisitados serviços de áreas muito distintas, o que se pode justificar pela impossibilidade de conter tantas capacidades dentro de um limitado número de recursos humanos.

No que respeita às ferramentas do comércio eletrónico que mais estaria disposto a utilizar, o representante da instituição respondeu que o diretório de organizações (que possam ajudar no uso negócio eletrónico) não representaria qualquer benefício, pelo que nem a utiliza; a aplicação de questionários interativos para a ajudar a definir uma estratégia de negócio eletrónico seria uma ferramenta que a instituição gostaria de aplicar. Na instituição são especialmente benéficos os conselhos profissionais e personalizados para o negócio eletrónico, uma prática já corrente na instituição. Já no tocante às capacidades que gostaria de desenvolver na instituição, são de referir a interatividade com os consumidores, a qual já é praticada e essencial, o *Supply Management*, o qual é usado e benéfico, e ainda o *Change Management*, o qual gostaria de ser aplicado na instituição.

3.1.1.3. Instituição C

A instituição [C] também se localiza em Portugal, mas numa cidade de dimensão média. Trata-se de um auditório que organiza e recebe uma grande variedade de espetáculos. Por não ter nenhum agrupamento residente, o número de colaboradores é naturalmente menor, bem como as necessidades logísticas. É uma instituição que foi fundada no início do século XXI, ou seja, pertence ao grupo mais recente que poderíamos encontrar no nosso inquérito. Tem financiamento público, o qual é essencial para o seu funcionamento. A instituição [C] tem como principais dificuldades o orçamento limitado, a dispendiosa contratação de artistas, o difícil aumento da produtividade dos trabalhadores, a gestão de informação de consumidores e a implementação de novas tecnologias de informação e comunicação. Quanto aos orçamentos limitados e difícil aumento de

produtividade dos trabalhadores, parece ir ao encontro da *cost-disease*, algo expectável para instituições culturais. A gestão de informação de consumidores é um tema atual, e que necessita de investimentos acrescidos a nível tecnológico e humano, pelo que qualquer investimento acarreta custos acrescidos, difíceis de suportar por uma instituição cultural.

Quanto à instituição [C], o porta-voz desta aponta como dificuldades a dispendiosa contratação de artistas, derivado sobretudo da inexistência de agrupamento residente no auditório. Neste caso, acreditamos que este se apresente como o principal custo a suportar pela instituição, pelo que os valores investidos sejam sempre notórios e significativos para a instituição. O facto de ser um auditório de menores dimensões que [A] leva a que também o orçamento seja menor e haja consequentemente menos flexibilidade orçamental e de meios humanos para implementar nova tecnologia.

A instituição [C] tem uma ligação rápida à internet e um uso frequente de computadores, sendo ambos essenciais à instituição. O uso de comunicações *wireless* é ocasional, pelo que se depreende não se tratar de dispositivos móveis, mas de aparelhos dentro do auditório. A compra e venda de bens e serviços depreende que o comércio eletrónico está bem presente na instituição. Apesar de se tratar de uma instituição de menores dimensões e orçamento, constatamos que o comércio eletrónico é já uma certeza no meio cultural. A instituição tem na sua página de internet as funções de página segura, disponibiliza informações acerca da instituição e dos seus produtos e serviços, bem como permite os pagamentos online. Quanto ao impacto da adoção de tecnologias no comércio eletrónico, refere que este é positivo no que refere à produtividade do negócio. Isto conduz a um aumento positivo nos níveis de satisfação de clientes. Também é referido que não tem qualquer impacto na competição com outras instituições. Na instituição [C] pretende-se desenvolver certas tecnologias, nomeadamente o Website Design, os serviços de *marketing* promocional e internet, bem como o *Catalogue Management*. Estas ambições parecem enquadrar-se numa estratégia relativamente simples de desenvolvimento tecnológico, na qual não se esperam grandes mudanças, apenas atualização de conteúdos. Quanto ao uso de tecnologia na instituição [C], a Administração, os Escritórios, o Público e ainda os artistas são os principais beneficiários. Partindo da premissa de que não existem agrupamentos residentes na instituição [C], presumimos que as tecnologias são benéficas ao normal funcionamento da instituição e que assim poderão receber melhor os artistas, bem como a comunicação com os mesmos.

Relativamente aos factores facilitadores da adoção e uso da internet na instituição [C], a natureza dos produtos e serviços comprados ou vendidos é muito importante. Já para esta instituição as ameaças competitivas são importantes, o que nos leva a pensar que haverá outras instituições semelhantes na sua zona de atividade que levem esta instituição a tentar inovar. A capacidade dos colaboradores aparece como fator neutral, achando assim a instituição que deverão ser tidas em consideração as qualificações e capacidades dos colaboradores para poder implementar novas ferramentas. Por outro lado, a qualidade da liderança foi considerada como de pouca importância. Esta instituição apenas focou a variante B2B como sendo muito importante, o que nos leva a questionar se a relação com o público não será importante. De facto a existência de fornecedores e clientes exigentes justifica esta avaliação, mas questionamo-nos sobre a variante B2C pois parece a mais clara neste tipo de instituições. Um dos pontos a referir é que na instituição [C] não foi solicitado nenhum serviço de formação ou de consultadoria recentemente (3 anos). Podemos ligar esta afirmação à dimensão da instituição que, não comportando um grande número de colaboradores, pode ver esta necessidade reduzida. Contudo, no período especificado, e ao ritmo que as tecnologias e mercados vão evoluindo, poderá apresentar aqui alguma fragilidade. No que respeita às ferramentas do comércio eletrónico que estaria disposta a utilizar, a instituição [C] contrasta com [A], sendo que o diretório de organizações (que possam ajudar no uso do negócio eletrónico) não é uma prática atual e que tampouco é do interesse da instituição. Quanto aos seminários online sobre o negócio eletrónico no seu sector, é uma prática que o representante gostaria de adotar na sua instituição. Quanto aos questionários interativos para ajudar a definir uma estratégia de negócio eletrónico, é uma prática corrente e essencial.

3.1.2. Análise entre casos

Nesta secção pretendemos fazer uma análise inter-caso na qual poderemos constatar similaridades e diferenças entre as instituições e as suas perspetivas sobre o negócio eletrónico. Da mesma forma poderemos perceber – através de um processo comparativo – que práticas têm obtido melhores resultados nas diversas instituições, e a sua relação com as políticas relacionadas com a tecnologia e a adoção do negócio eletrónico, bem como os recursos existentes para tal. Como auxiliar de análise, baseamo-

nos na grelha de análise que poderá ser consultada em anexo, nomeadamente as secções e subsecções, pelas quais nos orientaremos. A discussão dos pontos analisados será remetida para a secção seguinte.

3.1.2.1 Descrição das Organizações

3.1.2.1.1. Caraterização das Instituições

Uma vez que tratamos as instituições em anonimato, a sua caraterização não poderá ser feita de forma que se possa desvendar a sua identidade. Por essa mesma razão, a sua caraterização poderá ser limitada em alguns âmbitos, mas sempre sem prejudicar o intuito da presente investigação. Foi pedido que, sempre que possível, respondessem os cargos mais altos da instituição. Ainda que tal não tenha sido sempre o caso, dois terços das respostas foram de elementos masculinos, o que numa amostra pequena não parece ser conclusivo. Os entrevistados têm todos cargos diferentes dentro das suas instituições, mas representam sempre cargos elevados dentro das mesmas.

Todas as instituições em estudo residem no continente europeu e quanto à sua atividade, variam entre auditório, agrupamento artístico, ou ainda auditório com agrupamentos artísticos residentes, pelo que nos dará um espectro um pouco mais alargado. Foi unânime a ideia de que o financiamento público é essencial, sendo que o recebem as três instituições. Relativamente aos orçamentos, duas instituições apresentam orçamentos anuais na ordem dos €10.000.000-€15.000.000, e uma outra de um valor quase cem vezes mais baixo.

Tabela 3.1 – Respostas às questões 14 e 15 do questionário sobre o financiamento e orçamento

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
14. Qual a importância deste financiamento?	Essencial	Essencial	Essencial
15. Qual o orçamento anual aproximado?	€10.000.000-€15.000.000	€10.000.000-€15.000.000	€100.000-€250.000

No respeitante à competitividade dos mercados, o representante da instituição [B] refere o mercado como muito competitivo, em contraste com os representantes das instituições nacionais, que acham o mercado competitivo. Quanto à caraterização das instituições, devemos ainda referir que as instituições culturais de serviço público podem também ser fundações privadas com gestão pública (participantes/accionistas/fundadores),

o que pode ser uma designação diferente daquela que tínhamos inicialmente no nosso estudo, como unicamente instituições públicas.

As instituições culturais – como instituições de cariz público - estão muitas vezes na dependência de hierarquias políticas e, portanto, sujeitas às deliberações que se fazem na cidade, município ou região. As instituições culturais promovem não só os espetáculos que podem realizar (os agrupamentos em si) mas também a oferta de conhecimentos e experiências em vários âmbitos artísticos, bem como a possibilidade de coletividades e agrupamentos locais (ou residentes) de partilharem ou promoverem o seu trabalho. Também derivado da dependência das instituições culturais perante órgãos estatais ou municipais, muitas escolhas e decisões podem ter contornos políticos, algo que acreditamos poder variar consoante a independência da instituição cultural. Em instituições de centros culturais mais pequenos, a centralização da atividade cultural em poucas ou mesmo singulares instituições pode levar a que a influência política seja mais notória, e que haja maior ou menor afluência de público. É importante salientar que uma instituição cultural como uma casa de concertos ou auditório é, regra geral, uma instituição incontornável de uma cidade ou região, e o seu bom funcionamento e programação podem ditar a sua boa fama na região onde atua.

Tal como proferido pelo porta-voz de uma das instituições [C], uma das grandes condicionantes do sucesso das diversas instituições é quem está na direção destas mesmas. Neste sentido, muitas parecerias entre instituições culturais e outras instituições (como por exemplo escolas) podem falhar ou singrar, não por falta de interesse dos públicos visados mas das direções das instituições. Neste sentido, podemos entender que não só a nível artístico, mas também a nível operacional e de planeamento (e sucesso) a longo prazo, as instituições estão, por assim dizer, nas mãos da direção. Em geral, as instituições estudadas referiram terem boas condições e meios operacionais, sendo as dificuldades maiores ao seu funcionamento e maior produtividade essencialmente financeiras. De facto, as três instituições referem a existência de uma ligação à internet rápida, e afirmam que o uso de computadores é essencial. De resto, todas as instituições salientaram diferentes ferramentas usadas, de entre as quais destacamos que na instituição [B] se procura trabalhar no próprio *website* e ainda se realizam ocasionalmente videoconferências. Todas as instituições referiram fazer venda e compra de bens e serviços pela internet, o que deduz que o comércio eletrónico está bem presente no quotidiano das instituições.

Tabela 3.2 – Respostas às questões 22, 23 e 24 do questionário sobre as ferramentas eletrónicas em uso

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
22. Ligação à internet	Existe e é rápida	Existe e é rápida	Existe e é rápida
23. Ferramentas usadas:	Computadores: Essenciais Ficheiros partilhados: sempre usados Assistência (Help Desk) para funcionários: ocasional	Computadores: Essenciais Trabalhar no próprio website: sempre usado Videoconferências: ocasionalmente	Computadores: Essenciais Comunicação Wireless: ocasional Internet: sempre usada
24. Venda e compra de bens e serviços pela Internet	Ambos	Ambos	Ambos

Neste contexto, todas as instituições afirmaram ter as funções de página segura, disponibilizam informação acerca da instituição e dos seus produtos/serviços e permitem pagamentos online, o que possibilita o comércio eletrónico. Ambas as instituições [A] e [B] oferecem ainda produtos e serviços digitais, bem como conteúdos multimédia. A instituição [B] tem ainda uma página de internet otimizada para dispositivos móveis.

Tabela 3.3 - Respostas à questão 25 do questionário sobre as funcionalidades da página das organizações

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
25. Capacidade do Website da Instituição	Página Segura Informação acerca da instituição Informação acerca dos produtos e serviços Pagamentos online Produtos e serviços digitais Conteúdos multimédia	Página Segura Informação acerca da instituição Informação acerca dos produtos e serviços Acesso otimizado a dispositivos móveis Pagamentos online Produtos e serviços digitais Conteúdos multimédia	Página Segura Informação acerca da instituição Informação acerca dos produtos e serviços Pagamentos online

3.1.2.1.2 Objetivos Artísticos

Apesar de todas as afirmações que podemos encontrar acerca da tecnologia e do seu uso, podemos resumir desde já que a qualidade artística dos espetáculos é o objetivo máximo das instituições:

In all the circumstances we are surrounded, our daily business is first to get perfect product and to disseminate it to the public and then the use of technology is helping, but that is on the second level.³ [B].

Por conseguinte, o objetivo e produto artísticos aparecem em primeira linha de prioridades das instituições, sendo que as tecnologias poderão apenas funcionar como factor secundário mas facilitador, auxiliador e potenciador do produto artístico. Os meios operacionais são bons ou muito bons em todas as instituições e o trabalho, capacidade e

³ Tradução livre do autor: “Em qualquer caso, a nossa atividade diária visa obter o produto perfeito para o disseminar publicamente, ao que o uso de tecnologia ajuda, mas encontrando-se num segundo nível [de importância].”

profissionalismo dos colaboradores não é sequer questionado, pelo que os meios são propensos à adoção de inovações tecnológicas. As instituições culturais procuram uma programação contínua e eclética, e que possa chegar não só ao concelho ou área metropolitana a que respeita, mas também a públicos mais afastados, que pelo interesse na programação se poderão deslocar até mais longe. Como nos foi dito,

Cumpre-nos ter oferta artística a preços que pelo menos a grande parte das pessoas possa adquirir para usufruir de coisas com elevada qualidade [...]. [A].

Assim, os conceitos de qualidade e disseminação cultural tomam maior relevo, pois tem que haver uma aposta na qualidade dos espetáculos apresentados, mas igualmente apresentar espetáculos que vendam mais facilmente para ter uma afluência de público que justifique a atividade da instituição. Sucintamente, as instituições culturais não têm a liberdade que desejariam para programar unicamente segundo parâmetros qualitativos. Numa das instituições [B], um dos principais objetivos é o prolongamento de contratos com alguns artistas, para que seja possível o planeamento a longo prazo. Desta afirmação podemos contemplar a necessidade de planeamento a longo prazo como uma das tarefas da direção que, como já sugerimos, pode ser prenúncio do sucesso da instituição.

Uma parte importante das instituições culturais é a formação de públicos, nomeadamente os serviços educativos, os quais têm lógicas de programação próprias e visam a formação e interação com comunidades próximas à instituição. Isto foi destacado por todas as instituições, as quais realçaram ter dinâmicas muito próprias para a interação com o público. De facto, numa instituição [C] o desenvolvimento de públicos é dos principais objetivos, nomeadamente com projetos que coloquem o público como participante das atividades da instituição, eliminando barreiras entre artistas e ouvintes e criando um elo de ligação e uma relação duradoura. É-nos confirmada a ideia de que as instituições têm a responsabilidade não oficial de formar públicos e de disponibilizar conteúdos de qualidade. São referidas as notas de programa ou folhas de sala como um material auxiliar aos eventos que permitem um maior aproveitamento do espetáculo, nomeadamente do contexto e conteúdo artístico. Isto refere-se a pequenas iniciativas de formação de públicos.

A nível de desenvolvimento artístico e também de formação de públicos, é importante explorar não só obras e programas do repertório canónico mas também obras contemporâneas com sucesso noutros países (e consequentemente com prova de qualidade)

para serem apresentadas na instituição. Igualmente, a encomenda de obras e espetáculos é uma preocupação das instituições, pois devem promover o desenvolvimento artístico. Não menos importante são os concertos didáticos para crianças ou famílias, que procuram educar desde cedo o público jovem, formando as futuras audiências para a música Clássica e erudita. Quanto ao desenvolvimento artístico, este é um dos pontos fundamentais das instituições, mas nem sempre estas se conseguem dedicar à qualidade artística unicamente, pois para conseguir o equilíbrio financeiro têm que realizar por vezes atividades secundárias como a cedência de espaços (sala) a terceiros. Esta prática terá que ser bem refletida para não ir contra os objetivos e parâmetros fixados pela instituição e com a frequência mínima necessária para assegurar o equilíbrio financeiro, algo que desenvolveremos no ponto seguinte.

O equilíbrio entre a programação dita popular e aquela que visa os objetivos artísticos de uma instituição é um fator a ter em conta. A programação mais popular consegue mais facilmente gerar uma maior afluência de público, mas não eleva o estatuto da instituição ao patamar de qualidade (na maior parte dos casos), sendo que alguma programação mais erudita poderá ser menos procurada pela população. No contexto da música mais popular e de melhor venda, surge o conceito de agenciamento, muito comum em auditórios nacionais: existe dificuldade em sobreviver no meio artístico sem algum agenciamento, garante o porta-voz de uma instituição [C]. Hoje em dia é muito normal a compra de pacotes a determinados agentes, que se por um lado baixam o preço a pagar por certos espetáculos pela instituição, também é verdade que esta prática limita a escolha de uma certa quantidade de espetáculos. Por outro lado, a qualidade não se vê pela massificação e no facto de todas as instituições terem os mesmos espetáculos. O importante é o programador conseguir um programa eclético e com qualidade, o que obriga muitas vezes a optar por artistas não agenciados.

3.1.2.1.3. Dificuldades Financeiras e Operacionais

Como nos faz saber um entrevistado, se atentarmos apenas a números, qualquer político veria a necessidade de fechar portas às instituições culturais, exatamente por não gerarem lucro. Por outro lado, a disseminação cultural promovida por tais instituições é uma das justificações às subvenções e apoios estatais/públicos. De facto, ao haver

financiamento público para estas instituições, os acessos aos espetáculos podem ter um custo menor que aquele que seria esperado para a instituição não ter prejuízo, ou seja, o preço real dos espetáculos se tal fossem promovidos por empresas que visassem o lucro. No entanto, a crise financeira fez-se sentir nas instituições culturais, e os cortes obrigaram a esforços acrescidos e – refere o porta-voz da instituição [A] - um dos objetivos é que esses cortes não sejam sentidos. Por outras palavras, a crise financeira veio retirar financiamento público às instituições culturais, mas estas não podem subir os preços das entradas pois incorreriam no risco de não vender ou de serem criticadas pois prestam um serviço público. Algo que pode ser constatado é que instituições culturais de meios ou cidades mais pequenas tendem a praticar preços mais baixos para um mesmo espetáculo, ainda que em nada diferencie em termos qualitativos, mas simplesmente pela localização e provável menor poder de compra e menor número de potenciais clientes fora dos grandes centros. De facto, o representante de uma instituição [C] alerta que, no seu caso, se tem que procurar um especial equilíbrio financeiro, sob pena de poder haver situações de valores negativos para o espetáculo. As receitas destas instituições são aquilo que lhes permite ter uma maior flexibilidade para programar [A]. As instituições culturais devem ter uma oferta cultural que seja acessível economicamente a uma grande maioria da população. Um dos entrevistados [A] afirma que não sendo as artes - por norma - uma área de atividade que tenha lucros, não é foco de interesse de empresas privadas, cabendo por isso a instituições públicas dar e ter esse tipo de oferta.

A programação pode ser feita de várias formas, tanto anual ou mesmo com vários anos de antecedência - [A] e [B] - ou apenas trimestrais [C]. Muitas dificuldades ao planeamento surgem com relativamente pouca antecedência, quando outros eventos (em especial o futebol) se sobrepõem. Isto para meios mais pequenos, ou áreas não metropolitanas, onde o público é mais reduzido. O agenciamento de artistas é, hoje em dia, um dos mecanismos mais usuais, pois evita que seja investido dinheiro pelos espetáculos por parte das instituições. De facto, são poucos os contactos diretos dos artistas com instituições culturais, e pode até ser difícil para os artistas hoje em dia singrarem sem agentes. No entanto, o programador tem um papel fundamental [C] ao escolher os programas e artistas que acha cumprirem mais adequadamente os objetivos da instituição. Um entrevistado [C] revela ainda que a compra de espetáculos é realizada para marcar datas importantes, pois são normalmente artistas que dão prestígio à instituição, sendo que

muitos destes artistas não aceitam a cedência de sala. Os grandes estrangulamentos da instituição [C] são financeiros e são também a razão pela qual não é possível comprar mais espetáculos. Neste sentido, a cedência de sala permite colmatar diversas lacunas na programação e, sendo bem escolhida, permite também conseguir a qualidade desejada.

Na questão financeira, nenhuma instituição referiu estar muito bem financeiramente, na melhor das situações referiram estar com uma situação equilibrada, mas já implicitamente mencionando a *cost disease* e os efeitos que esta poderá ter num futuro próximo [B]. Algumas soluções apresentadas para este problema tão atual são a procura de novos patrocinadores, a procura por novos canais de distribuição de produtos da instituição, sejam físicos, digital em geral, ou de *streaming* em específico. Neste tópico surge a interessante referência à colaboração entre instituições que sofrem da mesma *cost disease*, nomeadamente escolas/universidades, onde parcerias podem potenciar as possibilidades de ambas as partes. De facto, estas colaborações são uma aposta para o futuro das instituições, especialmente no que concerne a departamentos ligados a tecnologia, onde as instituições esperam conseguir que o conhecimento e entusiasmo dos estudantes possam lograr melhores desempenhos a nível digital, e que conduzam a melhores resultados. Ainda dentro da questão financeira, temos que abordar também o tema do mecenato [C], o qual pode ser um tema complicado em certas instituições. Alguns mecenas apoiam a instituição ou programação em geral, deixando a cargo da direção o melhor rumo a tomar quanto à programação. Já noutros casos, os mecenas só aceitam apoiar determinados eventos com os quais se dizem identificar, mas não pelo valor da cultura em si nem com o objetivo de apoiar a instituição em toda a sua atividade: os mecenas tendem a perceber os apoios culturais como formas de chegar ao público, por meio de publicidade e de promoção da sua imagem.

O que quero dizer é que cada vez mais a cultura é um negócio muito pensado, não é inocente. É inocente para o público que chega ali e se senta e usufrui [C].

As instituições falam também da importância de se manterem em certos mercados considerados já como pouco ou nada produtivos - como os discos - pois há necessidade de apresentação de produtos da instituição no mercado para mostrar a sua atividade, tanto para mercados locais como internacionais. Ainda a nível financeiro, um dos pontos abordados foi a existência de apoios comunitários (União Europeia) que permitem o desenvolvimento de projetos suplementares por estas instituições, levando a que tenham

um âmbito de incidência mais alargado nos seus públicos, nomeadamente na criação, formação e fidelização de públicos, ou a sua participação no processo de criação artística.

No que respeita à comunicação dos eventos, é sentida alguma frustração por parte da instituição [C] pois apesar de acreditar nas suas boas práticas de comunicação, acredita que o facto de alguns artistas não serem tão conhecidos leva a que não seja dado o benefício nem a curiosidade, e muitos espetáculos de qualidade tenham uma reduzida audiência. A crescente importância da comunicação com o público em geral, e das redes sociais em específico, leva a que cada vez mais instituições dediquem posições específicas na sua estrutura para estas tarefas [B]. Contudo, nem sempre estas práticas levam aos resultados esperados ou, pelo menos, pretendidos.

Quanto aos meios existentes para a realização de eventos, muitas instituições têm os meios suficientes para a sua atividade regular, mas o contacto com outras instituições (artistas) com uma produção profissional torna o desenvolvimento de eventos muito mais fácil e eficiente. Por outro lado, ao lidar com instituições amadoras torna-se muito mais custoso a nível de produção, pelas ineficiências de comunicação e desconhecimento de procedimentos no meio cultural [C]. Outra das principais dificuldades das instituições é o tempo, nomeadamente para poder realizar todas as atividades/espetáculos da instituição, e que as atividades da instituição possam fluir ao longo da temporada de espetáculos sem complicações.

Uma das ideias a reter é a vontade das instituições de ter sempre os espetáculos esgotados, ou com a melhor lotação possível, o que leva ao tópico da melhor discriminação possível de preços. As instituições afirmam que tanto é melhor para os artistas terem mais público, como para o público é mais reconfortante ter um auditório cheio. Outra questão são os limites impostos para as entradas, que podem ser condicionados por políticas externas (superiores). Neste sentido, a discriminação de preços fica limitada e não permite o maior lucro (ou retorno) possível para o espetáculo.

Tabela 3.4 – Respostas à questão 21 do questionário sobre as barreiras ao sucesso da instituição

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
21. Barreiras ao sucesso da instituição	Orçamento limitado Dificuldade de motivar públicos Aumento da produtividade dos colaboradores Gerir informação dos consumidores	Dificuldade de motivar públicos Aumento da produtividade dos colaboradores Implementação de novas tecnologias de informação e comunicação	Orçamento limitado Contratação de Artistas é dispendiosa Aumento da produtividade dos colaboradores Gerir informação dos consumidores Implementação de novas tecnologias de informação e comunicação

Ainda quanto às barreiras ao sucesso das instituições, podemos encontrar pontos em comum: orçamento limitado, o (difícil) aumento da produtividade dos trabalhadores, a gestão de informação de consumidores e a implementação de novas tecnologias de informação e comunicação. Ainda que estes pontos não sejam todos comuns às três instituições, representam ainda assim um elo de ligação.

3.1.2.2. A atividade organizacional e a tecnologia

3.1.2.2.1. Adoção de ferramentas tecnológicas

A primeira constatação é que um entrevistado considera a sua instituição [A] bastante apoiada nos meios tecnológicos, nomeadamente quando comparada a outras instituições culturais. Porém, pudemos constatar um mesmo grau (aparente) de adoção tecnológica noutra instituição entrevistada. O entrevistado desta instituição [B] considera que se as tecnologias funcionam bem e de maneira estável, podem ser uma maneira simples de poupar tempo, pois os processos são automatizados. Em suma, podemos estar a falar de instituições que, para o seu meio, têm níveis de adoção tecnológica de destaque.

Relativamente a programas (*softwares*) usados, numa das instituições [A] salienta-se o uso específico de um programa de gestão de recursos - o Artifax - cujos benefícios são notórios quando se gere uma instituição de maiores dimensões:

É um software onde nós temos ali toda a informação necessária daquilo que é a atividade principal [da instituição]. [A]

Outros softwares apontados são os de gestão de bilheteira [A] ou mesmo os de gestão de orquestra [A], pois cada um destes âmbitos obedece a lógicas muito próprias. Uma vez que os espetáculos podem envolver uma centena de artistas em palco, é necessário um apoio tecnológico de gestão de recursos, que permite maiores eficiências, tanto a nível de tempo como de custos. Não menos importante é o Marketing Digital, inclusive destacado numa das instituições [A], na qual as ferramentas tecnológicas são indispensáveis. Neste caso específico, outro software foi destacado, o Asana [A], que permite maiores eficiências. A instituição [B] faz uso de *software* que disponibiliza aos seus colaboradores, especialmente a nível do planeamento. Isto permite que os colaboradores (trabalhadores/artistas) possam obter a informação em tempo real, visto ser

online. Neste sentido, encontramos uma vertente de tecnologia que permite criar maiores eficiências para os artistas, o que desvenda, desde já, uma possibilidade a explorar na discussão de resultados.

Como abordado na secção anterior, existem diversos softwares que já são postos em prática nos diversos âmbitos institucionais, tanto na gestão de bilheteira, como nos recursos humanos ou marketing. Numa instituição [A], salienta-se o elevado número de colaboradores com dinâmicas muito próprias, para os quais o uso de software de gestão consegue maximizar o esforço dos mesmos, criando maiores eficiências e optimizando os recursos existentes. Resumidamente, em termos de tempo e custos conseguem-se maiores eficiências, com especial impacto em áreas fortemente tecnológicas como o *Marketing*. A velocidade com que as tecnologias evoluem e tornam as anteriores obsoletas pode ser admirável em parte, mas frustrante por outra, pois muitas instituições lutam para poder acompanhar as mudanças e ter a flexibilidade para se adaptarem às mesmas. Isto quer dizer que especialmente com as ferramentas eletrónicas, é possível uma redução de custos e segmentação do público que se pretende atingir [C], mas que para conseguir estas maiores eficiências são continuamente feitos esforços nas instituições para que novos equipamentos sejam adquiridos [C].

Quanto à segmentação, são abordadas [C] sobretudo as possibilidades da rede *Facebook* - cujas páginas institucionais permitem alcançar um maior leque de pessoas dependendo do valor investido nesta ação – e também a *newsletter*, a qual parte da base de dados da instituição e que já pode segmentar o público consoante as suas preferências. Mesmo na instituição de menores dimensões afirmam já ter uma base de dados grande. No entanto é preciso ter muito cuidado com a utilização das bases de dados, pois a privacidade do público e dos seus dados devem ser respeitados, algo que nem sempre é feito por muitos organismos, afirmam [C]. Os dados disponibilizados pelos clientes (público) não devem ser feitos públicos, algo que nem sempre é mantido. Também a dependência política e financeira de instituições superiores a nível hierárquico como o Estado ou Câmaras Municipais leva a que muitas vezes os dados possam ser usados indevidamente por instituições adjacentes. Ainda no contexto dos dados, toda a informação sobre os espetáculos é trabalhada e organizada por forma a que o controlo financeiro seja o maior possível e que seja mais fácil organizar logisticamente, dado que estes ficheiros são partilhados electronicamente dentro da instituição [C]. A comunicação por via eletrónica é

indispensável, e uma falha de eletricidade leva a que a instituição fique praticamente parada. Com o intuito de evitar perdas de dados valiosos, existem também seguranças (*back-ups*) de informação. Já a partilha de informação pode ser só parcial, sendo que a algum material o acesso só é permitido por hierarquias superiores. A comunicação entre colaboradores é indispensável. Neste sentido, a tecnologia é imprescindível para que seja eficiente, seja durante espetáculos em tempo real ou então via eletrónica e com comunicação especialmente via email ou em rede [C]. A comunicação (e publicidade) dos espetáculos é feita também momentos antes do começo de um outro espetáculo [C]. Frequentemente, na semana que antecede um determinado evento, já são publicitados eventos posteriores, pois muitas vezes os espetáculos estão esgotados e passa-se à promoção de eventos por esgotar. Igualmente se faz apelo, em vésperas de espetáculos esgotados, a que as pessoas aproveitem as ferramentas eletrónicas para reservarem com antecedência os seus lugares. Resumidamente, uma vez que os esforços de comunicação de eventos se esgotam no momento do mesmo, o bom uso das tecnologias pode aumentar a visibilidade e mesmo prolongar o êxito do mesmo.

As parcerias institucionais representam um caso especial, sempre que falamos em instituições culturais amadoras. Isto porque - tal como nos confessam nas entrevistas - torna-se mais complicado de trabalhar com instituições amadoras, por nestas não haver conhecimento de procedimentos de produção de um espetáculo, pelo que este fica muitas vezes comprometido a nível da qualidade e produção, pela falta de cuidados. Já outras parcerias podem ter melhores frutos, quando resultam de acordos com universidades ou escolas técnicas, que regra geral detêm um conhecimento bastante aprofundado dos procedimentos no meio cultural. Alguns dos resultados de cooperações com universidades são os estudos de públicos [A], a partir dos quais se pode ter uma perceção mais exata da imagem da instituição e dos públicos. Contudo, uma conclusão destas iniciativas é que o marketing tradicional tem um peso ainda muito grande, mas há um esforço acrescido no formato tecnológico, até porque:

É mais difícil chegar a públicos na faixa dos 18 aos 35, é mais difícil nós comunicarmos com eles o que é a música Clássica e erudita. [A].

Não se trata de uma alternância entre tipos de marketing, mas sim uma complementaridade de processos:

Sendo que o digital o que nos permite fazer é uma segmentação muito mais assertiva para quem desejamos comunicar (...). [A].

Em verdade, duas instituições referem que deve ser feito o tradicional juntamente com o digital, não se pode ignorar a publicidade tradicional pelo público que representa; não se pode ignorar o público que espera ter conhecimento dos espetáculos tanto por publicidade *outdoor*, como por telefone ou carta, mas também se deve mostrar toda a atualidade da instituição nos meios digitais, onde os conteúdos são mais dinâmicos e onde o futuro (público) reside. Resumidamente, se o negócio eletrónico também se foca na comunicação com os clientes (público), e se esta comunicação pode tomar novas formas, também nos lembram que o marketing tradicional é indispensável, pois há certos segmentos populacionais que só são alcançáveis com estas plataformas. Devemos ainda referir que especialmente o *Marketing* vive dos dados, pois sendo bem aproveitados, podem levar a maiores encaixes financeiros. Existem inclusive períodos de maior atividade de marketing, nomeadamente nos momentos que antecedem as vendas das assinaturas anuais, as quais permitem um encaixe financeiro antecipado e garante a lotação (pelo menos parcial) de alguns espetáculos.

3.1.2.2.2. Importância do uso de tecnologia

Das entrevistas realizadas pudemos constatar que há necessidade de “apanhar o barco” [C] quanto a novas tecnologias, sob pena de ficar pelo caminho, ainda que não sejam instituições diretamente ligadas a produções mais lucrativas com o uso da tecnologia (industrial). O comércio eletrónico é uma prática assumida de todas as instituições inquiridas. No mais simples dos casos, as vendas e reservas de bilhetes pela internet [C] são já práticas comuns e permitem ao público assegurar facilmente entradas nos espetáculos mais concorridos. Já na instituição [A] as vendas digitais representam cerca de 40% das receitas de bilheteira e que, dez anos antes, as mesmas vendas representavam apenas 20%, pelo que houve um crescimento significativo, resultante também da aposta da instituição pelo digital. Mas nem tudo são facilidades no comércio eletrónico. A instituição [B] faz uso do comércio eletrónico para a venda de bilhetes, mas a sua associação e dependência com outras instituições culturais dificulta a aplicação de maiores desenvolvimentos tecnológicos; isto porque certas instituições não acompanham com a

mesma rapidez os avanços tecnológicos. De destacar que para além de uma plataforma de vendas, numa instituição [A] é pretendido fazer do site uma plataforma de distribuição de conteúdo. Esta ideia sugere que se pretendem fazer mais desenvolvimentos a nível tecnológico, e que poderá ser objetivado o desenvolvimento de ferramentas de negócio eletrónico.

Quanto à presença no mercado (inclusive digital), a produção de materiais de registo artístico como *cd's* ou *dvd's* parece ser ainda uma obrigação [B], que mesmo que não vise o lucro, parece ditar a presença e atividade das instituições. Por outro lado, surge a possibilidade de as instituições terem as suas próprias marcas/editoras, o que pode reduzir custos, mas pode perder canais de distribuição diretos através das editoras. Em especial destaque nas funcionalidades das plataformas digitais das instituições são salientadas as otimizações das páginas para dispositivos móveis, e também a facilitação do processo de compra online, uma tendência crescente e que se quer encorajar. Outras possibilidades que são sugeridas [B] são a criação de aplicações móveis, pela sua modernidade e dinâmica, mas são iniciativas que envolvem um investimento muito grande para as instituições. Porém, referem que independentemente do caminho que as tecnologias abrirem, o importante é assegurar o orçamento da instituição para que possa cumprir a sua missão e objetivos principais, que é a realização de atividade artística. Naturalmente que ao trabalhar em auditórios a tecnologia é também usada na produção do evento, com hardware e software especializado. Igualmente, são feitas algumas incursões a novas possibilidades como a transmissão em direto (*streaming*) através das redes sociais. A dependência de tecnologia em grandes auditórios é notória, por isso existem seguranças físicas que assegurem a realização do evento em condições especiais.

Muitas são as plataformas de comunicação usadas pelas instituições culturais. Desde a página (website), a redes sociais (com destaque para o *Facebook* e, em menor grau, para o *Twitter*) e *email (newsletter)*, tudo é monitorizado e analisado, para que as instituições tirem melhor partido dos dados que recolhem. Mesmo em meios mais pequenos, também as assinaturas e cartões de fidelização representam uma ferramenta importante na avaliação e comunicação de espetáculos e da fidelidade do público, onde inclusive são usadas as mensagens telefónicas como meio de comunicação com o público. A título de exemplo, a política da instituição [B] passa por publicar no máximo um conteúdo por dia nas redes sociais, pelas mesmas razões das outras instituições. No caso

desta instituição, apenas veem interesse no *Facebook*, uma vez que acreditam que o *Twitter* está a perder força. Os esforços devem ser concentrados, pois ao investir em novas tecnologias e plataformas, convém que estes investimentos sejam rentáveis. Igualmente, o uso de Blog parece ser uma ferramenta interessante pois retrata a vida de uma instituição vista por dentro para as pessoas que têm interesse em conhecer o meio artístico. Os números de visitantes parecem ser expressivos [B] e falta apenas ligar estes visitantes virtuais à página da instituição para que possa ser gerado maior tráfego e interesse. De facto há necessidade de fazer formação para poder fazer melhor uso destas valiosas ferramentas.

Quanto às redes sociais, os entrevistados referem que não se deve abusar no número de publicações, sob pena de estas não serem vistas pelo público [C]. Estas páginas podem também funcionar como ferramenta de serviço ao cliente, caso seja permitida a participação de terceiros na página. Contudo, a comunicação pública com o cliente deve ser cuidada. As regras de comunicação devem ser claras e bem definidas, partindo dos valores e objetivos da instituição, e não unicamente do gestor ou encarregado de comunicação. Por outras palavras, ainda que a função de comunicação seja delegada, esta deve ser sempre representativa da instituição e não de opinião pessoal. Outros projetos no digital incluem a transmissão em direto tanto a nível nacional como internacional, o que implica contudo uma negociação de direitos da instituição. Da mesma forma, a projeção da imagem da instituição através da transmissão por canais reconhecidos, bem como a associação a certos artistas de renome, permite melhorar a imagem da instituição e torná-la mais conhecida. No mesmo âmbito, a realização de algumas reportagens à instituição por parte de canais de televisão representa um “tempo de antena”, que por pouco que seja atinge milhões de telespectadores, passando o nome da instituição a ser conhecido do público. As tecnologias digitais e a monitorização de dados permitem que com os escassos recursos humanos e financeiros se possa otimizar a forma de comunicar, ou seja, comunica-se às pessoas que têm maior propensão em adquirir um bilhete para determinado espetáculo, portanto, segmentando [A]. Ainda que haja muita atividade tecnológica e recolha de dados, a instituição [A] acredita que os dados estudados poderiam ser ainda melhor aproveitados/analizados.

Quando questionadas sobre as tecnologias que pretendem utilizar, a instituição [A] é a que mais tem planeado. Os objetivos da instituição [A] englobam o *Web Design* e o

desenvolvimento dos conteúdos da sua página, como serviços de pagamentos e assistência ao cliente; ainda os serviços de *Marketing* promocional/internet e o *business process integration*. Na instituição B, ao serem referidos o *Shopping Cart* e o *Delivery, Fulfillment and order Tracking*, entende-se que há ferramentas que já estão implementadas e que por isso não foram mencionadas. Já na instituição [C] é feita referência a ferramentas menos complexas (ou mais essenciais) como o *Web Design*, os serviços de *Marketing* promocional/internet, ou mesmo o *Catalogue Management*.

Tabela 3.5 – Respostas à questão 27 do questionário sobre as tecnologias que as organizações pretendem ver implementadas

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
27. Que tecnologias pretende comprar/implementar no futuro?	Website Design Desenvolvimento de conteúdos do website Serviços de Marketing promocional/internet Serviços de Pagamentos Assistência ao Cliente Integração de processos de negócio (business process integration)	Shopping Cart Delivery, fulfillment and order tracking	Website Design Serviços de Marketing promocional/internet Catalogue Management

No respeitante à natureza dos produtos e serviços comprados ou vendidos, esta é muito importante nas instituições [A] e [C], mas não na [B]. Uma vez que se tratam maioritariamente da venda de títulos para espetáculos ou conteúdos multimédia, o seu tratamento digital será alegadamente mais simples. Neste sentido torna-se difícil de entender a pouca importância dada pela instituição B à natureza dos produtos. Quanto às ameaças competitivas, estas são importantes para os representantes das instituições [B] e [C] na adoção e uso da internet, mas para o representante da instituição [A] é um factor neutral. As exigências de fornecedores e consumidores são consideradas neutras na instituição [B] mas muito importantes na instituição [A].

Tabela 3.6 – Respostas à questão 29 do questionário sobre a importância de determinados factores na adoção e uso da internet

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
29. Importância dos fatores facilitadores da adoção e uso da internet:	Natureza dos produtos e serviços vendidos/comprados: Importante Ameaças competitivas: neutral Consumidores ou fornecedores exigentes: muito importante Cultura empresarial interna: neutral - muito importante Ambiente regulatório favorável (jurídico): pouco importante	Natureza dos produtos e serviços vendidos/comprados: pouca importância Ameaças competitivas: importante Consumidores ou fornecedores exigentes: neutral Processos de negócio que facilitam a aprendizagem: nada importante Empenho do Management: muito importante	Natureza dos produtos e serviços vendidos/comprados: muito importante Ameaças competitivas: importante Colaboradores capazes e com recursos: neutral Qualidade de liderança: de pouca importância

A comunicação por meios tecnológicos tem sido uma crescente ao longo dos tempos, à qual acreditamos que as instituições culturais não tenham ficado indiferentes. Para além do mais, muitos serviços tecnológicos são prestados ao nível de desenvolvimento de plataformas digitais. Neste sentido, poderão haver pressões externas à adoção tecnológica, sempre que o círculo de fornecedores e clientes seja propenso ao uso tecnológico. Este poderá ser o caso de [A], mas já [B] poderá encontrar-se num meio mais tradicional, ou não sentir pressões pelo facto de já ter um alto nível de adoção tecnológica em comparação ao seu meio. De destaque é também a muita importância dada pelo entrevistado [B] ao empenho da direção na adoção tecnológica. Neste ponto não podíamos concordar mais, pois só partindo dos órgãos decisores da instituição é que as medidas podem ter o efeito e impacto desejados. Já o facto de ser dada pouca importância à liderança de qualidade pelo entrevistado [C] é-nos difícil de entender, pois acreditamos que uma liderança de qualidade é aquela que permite conduzir à inovação. Contudo, a instituição poderá querer separar o conceito de gestão de qualidade do uso de tecnologia.

3.1.2.2.3. Impacto das tecnologias

O negócio eletrónico é considerado como comunicação – como nos diz o entrevistado [A] - e nem sempre o resultado pode ser medido pelas compras online. Há, claramente, criação de valor. O público recebe a comunicação da instituição por várias vias digitais e efetiva a sua compra muitas vezes no *offline*, na instituição. Também relativamente à comunicação dos espetáculos e, portanto, na comunicação com o público, as instituições referem o esforço algo inglório, pelo facto de toda a comunicação se esgotar no momento do evento: são geralmente produtos sem continuidade. Por esta mesma razão as instituições devem ser tão eficientes quanto possível na comunicação, para que esta tenha os retornos esperados. Assim, outro objetivo que se enquadra no contexto da nossa investigação é a eliminação das tentativas, ou melhor dizendo hipóteses. No fundo, as plataformas eletrónicas ajudam a ter factos concretos que facilitam a tomada de decisão e, por conseguinte, a gestão destas instituições [A]. No sentido de criar um maior impacto social e gerar maiores retornos, na instituição [A] é referido o site como plataforma de distribuição de conteúdos e como uma forma de prolongar o evento, ou seja, para que a comunicação não morra com o acontecimento do espetáculo. Desta forma, é pretendido

que ao aceder a informação sobre o concerto se possa consultar informação do concerto e dos seus artistas, e também da sua relação com eventos tanto passados como futuros, nomeadamente de eventos com os mesmos artistas, compositores ou companhias. Por outras palavras, na instituição [A], a criação de conteúdos digitais e, portanto, abordando o *content marketing*, é uma forma de aproximação de público, eliminando barreiras entre artistas e ouvintes. É uma forma de investimento cada vez mais procurada pois objetiva a formação de públicos, a qual permite um maior aproveitamento do espetáculo pelos mesmos, subindo os níveis de satisfação e a probabilidade de nova compra de bilhete. De facto, a aposta no digital é um dos grandes objetivos das instituições, sendo que alguns resultados são já visíveis quanto ao comércio eletrónico. Tem que haver uma constante renovação tecnológica, já não é uma opção ignorar esta realidade. Nas próprias palavras da instituição,

Porque apesar de ser uma arte sensorial, assistir a um concerto, ver um filme ou ir a um museu e ver um quadro, é um ato extremamente sensorial, mas nós conseguimos potenciar tão mais essa experiência quanto mais informada estiver a pessoa. É essa uma das nossas políticas de comunicação, é apostar nesse conteúdo. [A]

Todos os entrevistados são da opinião que a tecnologia beneficia qualquer instituição cultural, pela comunicação que lhes permite fazer. De salientar que a captação de vídeo e apresentação em páginas e redes sociais é um ponto forte e que chama mais à atenção do público, pois é uma ferramenta mais dinâmica, indo ao encontro de uma maior afluência de público aos concertos. Existem outras instituições, ou faixas etárias, cuja comunicação nem sempre é conseguida através das redes sociais, pelo que as comunicações feitas a escolas e lares são muitas vezes direcionadas ao nível administrativo – a quem cabe a decisão - mas aí depende muitas vezes da decisão e interesse destes órgãos e não especificamente do público a quem é direcionado. Na opinião de alguns entrevistados [C], ainda que a comunicação seja bem feita, muitas vezes o público não é atraído para o auditório, pois não dão o benefício da dúvida a artistas menos estabelecidos no panorama nacional ou internacional. Mesmo quando resolvem ver o espetáculo, a comunicação acerca do evento nem sempre é lida, pelo que as pessoas têm expectativas diferentes. É relatado que membros do público fiquem surpresos ou chocados com o conteúdo do espetáculo, ou até sem perceber o mesmo.

Os projetos educativos são transversais a todas as instituições, em qualquer dos focos de atividade que elas pudessem ter, sendo dirigidos tanto a escolas, como a famílias ou

mesmo comunidades. É esta uma das áreas em que a tecnologia pode ter um grande impacto, não só a nível da comunicação mas também em novos formatos. De facto, se nos jovens há uma maior abertura a novos formatos e conteúdos de espetáculos, nas camadas menos jovens não costuma haver tanta flexibilidade. Um último facto a ter em conta é a fama das instituições pelas suas boas práticas, programa e qualidade, pois a fama da instituição atrai público de outras regiões e movimenta a economia local, para além de corroborar a ideia de que a boa programação e qualidade estão patentes na instituição [C].

Em suma, as tecnologias de internet parecem ter um impacto positivo no comércio eletrónico. Isto porque estas têm um impacto positivo no aumento da produtividade do negócio, o que a instituição B considera mesmo muito positivo. Tanto na instituição [A] como [B] é constatado que o aumento dos lucros é afetado positivamente com as tecnologias de internet. Na instituição [C] salientam-se as melhorias nos níveis de satisfação de clientes, com impacto muito positivo. Outras variáveis com impacto neutro ou sem impacto, foram a diminuição dos custos de produção de bens e serviços, o aumento da quota de mercado internacional do negócio, e o permitir estar à altura da competição - referidas pelos entrevistados [A], [B] e [C], respectivamente.

Tabela 3.7 – Respostas à questão 26 do questionário sobre o impacto da adoção tecnológica no comércio eletrónico

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
26. Impacto da adoção de tecnologias de internet no comércio eletrónico	Aumento da produtividade do negócio: muito positivo Aumento dos lucros do negócio: positivo Diminuição nos custos de produção de bens e serviços: nenhum impacto	Aumento da produtividade do negócio: muito positivo Aumento dos lucros do negócio: positivo Aumento da quota de mercado internacional do negócio: nenhum impacto	Aumento da produtividade do negócio: positivo Aumento dos níveis de satisfação de clientes: muito positivo Permite estar à altura da competição: N/A

3.1.2.3. O negócio eletrónico

3.1.2.3.1. Conceito de negócio eletrónico

O conceito de negócio eletrónico, ainda que não seja conhecido completamente por todas as instituições, é associado a trocas, sejam de dinheiro, produtos ou serviços [C]. A isto é acrescentado que nunca o termo foi devidamente explicado, mas que de facto muitas componentes do negócio eletrónico já são exploradas pela instituição. Essencialmente, o negócio eletrónico é associado pelas instituições ao comércio eletrónico e é-lhe atribuído devida importância. Mesmo naquelas instituições que menos clara tinham a definição de

negócio eletrónico, eram já abordadas pela instituição diversas facetas deste modelo. O entrevistado [A] afirma que já lhe é conhecido o conceito de negócio eletrónico, pois praticam inúmeras envolventes deste conceito. Refere [A] o facto de muita comunicação online não se traduzir na compra online, mas efetivar-se sim na bilheteira física, pelo que os resultados podem ser enganadores. Assume que o negócio eletrónico pretende criar uma maior ligação com todos os que interagem com a instituição, transmitindo e criando valor, o que nem sempre se pode avaliar por dados do comércio eletrónico. O entrevistado [B] acredita que está num nível ainda baixo de adoção tecnológica, mas que já é feito o comércio eletrónico e que veem inúmeras vantagens da automatização de processos através da tecnologia. O comércio eletrónico é já uma realidade inquestionável, visto ter um volume de vendas considerável. Dentro do âmbito do comércio e negócio eletrónicos, a venda de bilhetes e assinaturas representa um factor incontornável. As assinaturas representam num momento único o assegurar de lotação e financiamento antecipados, o que permite um planeamento mais flexível da parte da direção, momento para o qual são concentrados inúmeros esforços e iniciativas a nível tecnológico. Outro factor da parte digital é a possibilidade de segmentação facilitada ao tratar os dados e informações obtidos de compras de clientes, que todas as instituições afirmaram ser de grande benefício para as mesmas, resultando por isso em prática comum.

Interessante foi também a perspetiva do comércio eletrónico pela parte do público, pois o facto de algum público fazer muitos quilómetros para um único espetáculo incita à compra antecipada e à distância, para que sejam poupados custos de viagem para a compra do bilhete. Para além do comércio eletrónico, as instituições sugerem fazer trabalho em rede, com pastas e conteúdos partilhados, as quais ocasionalmente partilham com parceiros, como por exemplo imprensa e gráficas. O negócio eletrónico está automaticamente associado à inovação nas instituições culturais. É notória a crescente importância tanto das páginas otimizadas para plataformas móveis como da facilitação do processo de compras, preocupações atuais das instituições e que envolvem novos investimentos para atualizações de *software* e, eventualmente, *hardware*. De facto, as instituições referem que precisariam de mais meios para conseguir desenvolver de forma ótima as novas iniciativas tecnológicas, pelo que os recursos nestas instituições são normalmente limitados. O desenvolvimento de plataformas móveis – como aplicações - é muito bem visto, mas é mais facilmente realizável quando se trata de páginas otimizadas

para estes dispositivos do que aplicações próprias, uma vez que as últimas requerem um investimento avultado e que nem sempre têm retorno ou justificação (financeira) para estas instituições. Para além do mais, estas inovações e tendências tecnológicas obrigam a uma constante formação, pois para tirar melhor partido destas ferramentas (como as redes sociais) existem determinadas práticas que podem levar a melhores eficiências na comunicação. Perante este panorama, e com o objetivo de melhorar a posição da instituição [B] perante os avanços tecnológicos, cooperações/parecerias com universidades e escolas técnicas da área tecnológica permitem obter soluções rentáveis e eficientes. Ainda que os formandos destas instituições não tenham experiência no mercado profissional, as universidades têm sempre em vista estudos que permitam reconhecer vantagens ou lacunas no mercado (ou mesmo na instituição em si), e estão por norma a par das inovações e das melhores práticas a nível profissional. Igualmente, a parceria com jovens motivados parece ser do interesse destas instituições.

Existem também alguns nichos de mercado quanto à produção de registos musicais ou vídeo, dependendo por exemplo da qualidade em que se é gravado [B]. Alguns materiais ou formatos podem ser ainda pouco explorados e mostrarem-se como novos caminhos a explorar, ainda que não seja seguro o retorno do investimento. A internet permitiu que o *streaming* ocupasse um papel central na reprodução de áudio e vídeo, pelo que certos formatos de alta qualidade só conseguem ser transmitidos online, devido à reduzida capacidade física de meios ditos normais (*cds*) para comportar ficheiros imensos (de grande dimensão). Nos meios de distribuição é ainda referida a abertura ao mercado asiático como potencial vantagem comercial [B].

Outros recursos digitais no negócio das instituições passam pelas estratégias de comunicação e marketing, e pelos projetos educativos, tanto no sentido mais restrito, como também na parte de comunicação e esclarecimento (educação) de público antes dos espetáculos - quando são explicados conteúdos e se forma um público que melhor poderá disfrutar do espetáculo e fidelizar-se à instituição. O *content marketing* é assim explorado como solução para estreitar a barreira entre artistas e público, para o qual servem iniciativas de formação de públicos, formatos e concertos diferentes (alguns dos quais comentados), possibilitando uma comunicação mais dinâmica através de plataformas online. As sensações num espetáculo podem ser claramente potenciadas se houver informação e preparação adequadas. A parte da comunicação é um esforço algo inglório

pela sua perecibilidade no momento do espetáculo. Contudo, muitos esforços são feitos para que os materiais desenvolvidos para e até ao evento, possam ser reaproveitados no futuro, possivelmente na questão da gestão de recursos e espetáculos. As páginas de internet [A] podem funcionar como fontes de conhecimento, para além da venda de bilhetes, que não deixa de ser o objetivo principal. Podemos ainda reter que o maior entrave às inovações é a questão financeira, visto que são instituições públicas que necessitam de apoio público/estatal e que devem usar esse apoio da maneira mais eficiente e eficaz possível.

3.1.2.3.2. Benefícios do negócio eletrónico

Um dos benefícios mais claros do negócio eletrónico é a clara transposição dos dados e informações relacionados com o negócio da empresa para um formato digital, o qual pode mais facilmente ser analisado e tratado, por forma a obter vantagens, sejam elas competitivas, financeiras, ou apenas estratégicas. Assim, a criação de fichas ou bases de dados para os diversos eventos ou projetos de uma instituição leva a que a organização possa ser mais eficiente em futuras produções, e que o controlo sobre as mesmas possa ser maior [C]. Quanto às bases de dados, devemos salientar que estas incidem não só sobre dados recolhidos de clientes, mas também sobre programação e procedimentos internos, com o intuito de melhorar práticas institucionais. Outro ponto importante é a perspetiva de uma organização:

My vision is to go straight forward, because I believe that positive use of technology will help the whole organization to keep it slim, to keep it functional, and to keep it quick.⁴ [B]

Acrescenta ainda que:

Of course you can add more people, more staff, [...] but I don't believe in that. If you get more people, you get more problems. If you keep it slim, you can control, everybody knows what to do, and you can really go straightforward. I believe much more in that, not adding more staff, because more staff doesn't lower the workload, it diversifies the workload, but doesn't keep straightforward. I believe in that.⁵ [B]

⁴ Tradução livre do autor: “A minha visão é ir em frente, pois acredito que o uso positivo [correto] da tecnologia pode ajudar toda a organização: a manter-se compacta, funcional e rápida.”

⁵ Tradução livre do autor: “É claro que podes aumentar o número de colaboradores, o staff [...] mas eu não acredito nisso. Se tens mais pessoas, tens mais problemas. Se a manténs [a organização] compacta, tens controlo, toda a gente sabe o que fazer, e podes avançar. Acredito mais nisto, não em aumentar o pessoal, porque mais colaboradores não diminuem a carga de trabalho, apenas a diversificam, e não fazem avançar. Eu acredito nisto.”

Por outras palavras, a adoção tecnológica não tem que ser associada a mais trabalho e ao aumento do número de colaboradores para dar conta de trabalho extra destas tecnologias. Segundo esta instituição, a simplificação de processos e a claridade da informação facilita o processo de gestão e faz com que não seja necessário aumentar os recursos humanos, tornando este aspecto num benefício.

A comunicação é outro âmbito em que a tecnologia gera benefícios. Porém, para que esta seja o mais eficiente possível, ajudam os estudos de públicos, algo salientado por alguns entrevistados [A] e [B], os quais insistem continuar com esta dinâmica para poder reverter estas informações em retornos financeiros provenientes de maior afluência de público. Neste contexto, também é referida que a comunicação é mais difícil de ser eficaz quando se trata da faixa etária dos 18 aos 35 anos, no âmbito da música Clássica e erudita, e que esta área tem um público tendencialmente mais velho [A]. É, contudo, de referir que das instituições entrevistadas o público português é tendencialmente mais jovem que nas instituições estrangeiras. Para além do estudo de públicos, interessa perceber a imagem da instituição no exterior e como se pode trabalhar a mesma, para o qual este mesmo tipo de estudos pode ser uma mais-valia. Os benefícios aplicam-se também à parte comercial das instituições, ao que um entrevistado [A] refere que as suas políticas de investimento tecnológico têm levado a que já 40% das vendas sejam realizadas pela internet, o que representa um aumento considerável, tendo em conta que 10 anos atrás as vendas online representavam apenas 20%, e que o público alvo é representado sobretudo por faixas etárias menos propensas ao uso tecnológico. Um dos pontos mais positivos da tecnologia é o apoio que dá à tomada de decisão, pois muitas incertezas se desvanecem assim que se confrontam factos, gerados principalmente pelas ferramentas tecnológicas implementadas pela instituição [A]. Este apoio à tomada de decisão deriva maioritariamente de conclusões retiradas da análise aos dados e informações recolhidos pelas instituições a nível predominantemente eletrónico.

Mesmo em meios mais pequenos, também as assinaturas e cartões de fidelização representam uma ferramenta importante na avaliação comunicação de espetáculos e da fidelidade do público. Para a comunicação são usadas desde as tradicionais impressões de programação, bem como por *Newsletter* (email), redes sociais como *Facebook* e *Twitter* (com destaque para a primeira), ou ainda por mensagem telefónica (*sms*) [C]. Os meios digitais em especial permitem uma comunicação com custos muito menores e uma

segmentação mais eficiente. A utilização de meios digitais acarreta também benefícios pois torna-se mais fácil garantir bilhetes para espetáculos com maior antecedência. Por outro lado, no que respeita ao público de idade mais avançada, ainda há a necessidade de recolha “analítica” de dados, através de ferramentas mais trabalhosas de recolha de dados como o telefone ou carta.

Alguns dos problemas associados à adoção tecnológica têm a ver com as parcerias institucionais. Quando o progresso não é adotado simultaneamente pelas instituições, há sempre alguma instituição que não pode tirar proveito dos seus investimentos pelo facto de os parceiros estarem presos a modelos tradicionais [B], o que nos leva ao tópico das ineficiências. Relativamente a estruturas, quanto maiores forem as instalações físicas, também maiores são as dificuldades de gestão de espaços, e principalmente se houver diversos agrupamentos residentes, o que inclui um tráfego de pessoas muito maior [A]. Outras dificuldades, resultam da má colocação de determinados recursos humanos para certas posições, ou a sua inadequação às mesmas, questões transversais a qualquer empresa, e que também se verificam nas instituições culturais.

A tecnologia também é sinónimo de benefícios para os colaboradores. Os três entrevistados referiram a administração, os escritórios e o público como beneficiários do uso de tecnologia, mas [B] e [C] referem também os artistas.

Tabela 3.8 - Respostas à questão 28 do questionário sobre os beneficiários da tecnologia

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
28. Quem beneficia do uso de tecnologia?	Administração Escritórios Audiência	Administração Escritórios Artistas Audiência	Administração Escritórios Artistas Audiência

O trabalho em rede permite que o trabalho seja mais eficiente pelo facto de a informação estar sempre atualizada e acessível a todos os colaboradores. Também se evidencia o facto de haver flexibilidade com o trabalho assíncrono, e com maior distanciamento físico entre trabalhadores [C]. Esta assincronia entre colaboradores, quer nos horários ou mesmo em espaços físicos de trabalho, leva a que a comunicação tenha que ser otimizada – algo possibilitado pelo digital –, pelo que a comunicação normal obrigaria a grandes esforços logísticos e que consumiriam muito tempo. Para além disso, a

nível tecnológico - e em especial pela internet -, os custos são reduzidos ou quase nulos [C] – e a dependência destes meios é tal que a falha destes leva à paralisação da instituição.

A relação com o público é outro âmbito que beneficia do negócio eletrónico. Por esta razão, as tecnologias não podem ser negadas nem negligenciadas. De facto, são o caminho a tomar, e aquele pelo qual se consegue chegar ao novo público. Porém, as formas de *marketing* tradicional continuam a ser necessárias para chegar a uma faixa da população que neste momento ainda representa uma maioria do público e, portanto, das receitas das instituições culturais. Neste sentido, é necessário trabalhar em duas frentes, o que representa trabalho acrescido para as instituições. Uma das áreas em que as tecnologias conseguiram reduzir custos e criar novas plataformas foi na comunicação com o público. Desta forma, a aproximação com o cliente ou público pode ser feita pelas redes sociais ou por Blog. O interesse das instituições é que o tráfego na página da instituição suba, o que mostra maior interesse e uma eventual conversão dessas visitas em encaixes financeiros pela compra de bilhetes. Neste sentido, também o comércio eletrónico deve ser otimizado e parece ser uma das maiores preocupações das instituições: este deve ser fácil e intuitivo, para que incite à aquisição do título [B]. O serviço ao cliente pode assim ser feito através de redes sociais ou páginas institucionais, ainda que isto implique o estabelecimento de regras, políticas de resposta e hierarquias [C].

Igualmente, a associação de instituições a grandes personalidades artísticas ou a grandes canais de televisão e difusão em geral leva a que o nome e imagem da instituição possam ser potenciados. Igualmente, a presença mediática em plataformas que são vistas por milhões de espetadores – como a televisão – ainda que por um período muito curto de tempo, representa a possibilidade de o nome da instituição ficar marcado no público. Ainda no contexto da imagem da instituição, devemos referir que muitas empresas, aproveitando o espetáculo como forma de lazer e momento de interesse do público veem uma oportunidade para vender a sua imagem, a qual pretendem vender pela forma de mecenato [C]. Tal como descrito na secção anterior isto pode não ser linear, e nem toda a produção artística é do interesse dos mecenas. Por outras palavras, o mecenato é uma forma de financiamento que pode ajudar as instituições, mas que aparece com um interesse concreto por determinados públicos, sem fim artístico em si. Neste contexto, o mecenato nas instituições deve ser planeado cuidadosamente, para não falhar nos propósitos de qualidade artística e disseminação cultural da instituição. Um dos problemas existentes na área

cultural - refere um entrevistado [C] - é o seu consumo por certas pessoas como se fosse turismo, no sentido de apenas querer estar presente e de poder afirmar que é conhecedora (e ser vista) no espetáculo. Esta consideração questiona a perceção da arte ou cultura pelo público e o que fazer para conseguir um público interessado e conhecedor.

No que concerne às formas de comércio eletrónico com benefícios, tanto na instituição [A] como na [B] é destacado o B2C como muito importante – o que achamos uma escolha natural – e o B2B como neutral, ao contrário da instituição [C] onde é definido como muito importante. Neste último caso, podemos constatar que a relação entre empresas/organizações não parece tão beneficiada pela tecnologia como a relação da instituição com o público. Na instituição [B], como não foram mencionadas exigências de fornecedores e clientes, poderá não haver pressões externas para tal. Porém, o entrevistado [A] destaca as pressões externas de fornecedores e clientes para a adoção tecnológica, o que nos parece assim contrasensual. Na instituição [B] a variante B2E é tida como importante, o que devemos destacar por dar importância à relação com os colaboradores e querer potenciar as suas eficiências, algo que vai ao encontro do expectável na revisão da literatura.

Tabela 3.9 - Respostas à questão 30 do questionário sobre as formas de comércio eletrónico benéficas à instituição

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
30. Formas de comércio eletrónico de maior benefício para a instituição	B2B: neutral B2C: muito importante	B2B: neutral B2E: importante B2C: muito importante	B2B: muito importante

Se nas entrevistas pudemos reter a ideia de que as instituições partilhavam de perspetivas similares acerca dos benefícios tecnológicos, a verdade é que a questão 33 do nosso questionário polarizou as respostas, mostrando que as instituições estudadas têm perspetivas distintas acerca dos benefícios de certas ferramentas.

Tabela 3.10 - Respostas à questão 33 do questionário sobre as ferramentas de comércio eletrónico que estariam mais dispostas a utilizar

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
33. Que ferramentas ou serviços do comércio eletrónico estaria mais disposto a utilizar?	Diretório de organizações que podem oferecer ajuda usando o negócio eletrónico: usa e é benéfico Seminários (formação online) sobre negócio eletrónico: usa e é essencial para a organização	Diretório de organizações que podem oferecer ajuda usando o negócio eletrónico: não usa e não tem interesse Questionários interativos para ajudar a definir uma estratégia de negócio eletrónico: gostava de usar na sua organização Conselhos profissionais e personalizados para o negócio eletrónico na sua instituição: usa e é benéfico	Diretório de organizações que podem oferecer ajuda usando o negócio eletrónico: não usa e não tem interesse Questionários interativos para ajudar a definir uma estratégia de negócio eletrónico: usa e é essencial para a organização Seminários (formação online) sobre negócio eletrónico: gostaria de usar na sua organização

Porém, e de maior interesse, as instituições afirmam ter práticas que as apoiam na sua estratégia de negócio eletrónico, ainda que o afirmem de forma indireta. O diretório de organizações que podem oferecer ajuda no uso do negócio eletrónico, é usado e de interesse, segundo o entrevistado [A], mas não é usado nem tem interesse para os entrevistados [B] e [C]. Neste ponto deveríamos questionar se, já tendo parceiros que ajudem a desenvolver e monitorizar o negócio eletrónico, não veem necessidade de um diretório. Quanto aos questionários interativos que ajudem a definir uma estratégia de negócio eletrónico, apenas é usado na instituição [C] – na qual é considerado essencial – mas gostaria também de ser usado pelo entrevistado [B].

Relativamente aos seminários (formação online) sobre o negócio eletrónico, é usado e essencial na organização [B] e o entrevistado [C] gostaria de usar na sua organização. O interesse por estes seminários pode ser justificado com uma menor percentagem de artistas nestas instituições (em relação aos colaboradores na gestão e produção), o que torna estes seminários mais interessantes para a grande parte dos colaboradores. Tal é justificado, partindo do princípio que não é tão simples promover eficiências de base tecnológica em artistas, como na parte de produção e gestão de espetáculos. Pedir conselhos profissionais e personalizados para o negócio eletrónico é uma prática usada e considerada benéfica pela instituição, o que vem corroborar a requisição de serviços externos anteriormente referida. Neste âmbito da requisição de serviços externos, podemos concluir que as maiores organizações foram aquelas que requisitaram serviços externos, o que podemos associar à sua maior capacidade financeira e volume de atividade, bem como de recursos envolvidos, os quais requerem um maior controlo e encerram em si mais possibilidades a serem exploradas com auxílios externos.

Tabela 3.11 - Respostas às questões 31 e 32 do questionário sobre os serviços externos requisitados

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
31. Usou serviços de formação ou consultadoria nos últimos 3 anos?	Sim	Sim	Não
32. Que tipo de serviços usou ou tem usado?	Técnicos (inclui Tecnologias de informação e comunicação)	Legais (jurídicos), Formação (RH), Técnicos (inclui Tecnologias de informação e comunicação), Marketing	----

As duas instituições que recorreram a entidades externas, [A] e [B], fizeram-no para serviços técnicos na área das tecnologias da informação e comunicação, o que vai ao

encontro da nossa ideia de que as instituições culturais estão empenhadas em acompanhar a evolução tecnológica e tirar o melhor partido da mesma. Já a instituição [B] recorreu também a outros serviços, nomeadamente jurídicos, de *Marketing* e de formação de recursos humanos. Esta grande variedade de serviços requisitados mostra em primeiro lugar a necessidade e vontade da instituição em requerer tais serviços, o que demonstra um acompanhamento das principais envolventes tecnológicas, nomeadamente na formação de recursos humanos, a parte legal da sua implementação, bem como do aproveitamento de iniciativas de *Marketing* perante os desenvolvimentos tecnológicos; isto, claro, evidenciando a capacidade financeira da instituição. Por outro lado, poderíamos questionar se a instituição [A] já teria esses serviços ou capacidades dentro da sua estrutura, e se por isso não necessitaria de se socorrer a entidades externas.

Por fim, as instituições acreditam que os benefícios das tecnologias podem ser extrapolados para as outras instituições culturais em geral. Em especial, destacam as possibilidades de comunicação dinâmicas que são potenciadas pelas páginas de internet e redes sociais, onde a comunicação com o público pode ser empreendida e efetivada de formas antes não exploradas.

3.1.2.3.3. Dificuldades de implementação do negócio eletrónico

O investimento tecnológico representa, no entanto, um grande encargo financeiro para uma instituição cultural, em especial uma instituição pública sem fins lucrativos. Igualmente, é cada vez mais difícil acompanhar o desenvolvimento tecnológico, sendo que muitas plataformas acabam por ficar obsoletas, e a sua atualização ou reposição representam novamente custos avultados. Também a produção de conteúdos artísticos se deve manter, apesar do menor retorno financeiro que esta pode apresentar em relação a tempos quando a tecnologia tinha menos impacto, representando custos financeiros a suportar pelas instituições.

De salientar que as políticas de preços limitadas (tanto no preço máximo como mínimo) levam a que a discriminação de preços não possa ser aproveitada como forma de rentabilização de espetáculos, um grande *handicap* de instituições culturais com fortes dependências políticas ou estatais/municipais [C]. Muitas vezes estas dificuldades podem ser supridas com a cedência de espaços, imagens ou similares, para poder equilibrar a

balança financeira e proporcionar uma programação adequada e contínua. é de todo o interesse que sempre que há um espetáculo, que o auditório esteja cheio. Isto beneficia todos os intervenientes, como referido anteriormente. Unicamente a qualidade dos espetáculos não deve ser afetada. As instituições culturais apresentam quase sempre limitações a nível operacional e de recursos, visto não estarem financeiramente dependentes, e as instituições em estudo não foram diferentes. Muitas cedências ou alugueres, que não visam os propósitos (independentes) das instituições, servem para balançar as finanças das instituições, conseguindo encaixes financeiros para a realização de projetos próprios ou simplesmente o agendamento de espetáculos que mantenham uma programação contínua da instituição. Porém, salienta-se [A] que deve haver um equilíbrio, e os propósitos da instituição não devem ser esquecidos, pelo que estas soluções devem ser só em quantidade ou frequência mínimas que permitam equilibrar a situação financeira e a programação da instituição. O objetivo primordial é oferecer ao público uma programação de qualidade.

Tudo é monitorizado e controlado, ou seja, todos os dados e informações disponíveis à instituição devem ser aproveitados para criar maiores eficiências dentro da mesma. Por outras palavras, permite fazer o melhor uso dos limitados recursos que as instituições culturais normalmente têm, nomeadamente humanos e financeiros, e permitir uma melhor e mais eficiente comunicação. No lado das audiências, os dados são naturalmente aproveitados para dirigir a comunicação para aquele público que mais propensão terá de adquirir um bilhete. De facto, a tecnologia pode ajudar a minimizar as dificuldades que a escassez de recursos apresenta.

Apesar das mencionadas vantagens da tecnologia, o meio artístico [B] continua a ser pouco associado aos desenvolvimentos tecnológicos, o que leva a que estes de facto sejam menos adotados, e que qualquer tentativa de implementação seja confrontada com diversas dificuldades:

You know, we are far behind what is possible, because we are stuck in a very traditional classical cultural situation, so steps are very slow for me...much too slow, I want to improve much quicker, but ok I have to be patient and see.⁶ [B]

⁶ Tradução livre do autor: “Como sabes estamos muito aquém do que seria possível, pois estamos encurralados num contexto tradicional de cultura Clássica, por isso os avanços para mim são muito lentos, demasiado lentos. Gostava de melhorar muito mais rapidamente, mas tenho de ser paciente e esperar.”

Em algumas instituições com maior índice de adoção tecnológica, os processos estão tão automatizados tecnologicamente que a maior dificuldade é trabalhar de maneira tradicional, o que sucede quando há parcerias com instituições amadoras, que por um lado não estão a par de todos os processos de produção artísticos, ou que não dispõem de meios tecnológicos ou conhecimentos que lhes permitam fazer um uso mais próprio destes [C]. Ironicamente, parece-nos que se não houver uma adoção geral dos avanços tecnológicos, muitas das suas potencialidades permanecem aproveitadas.

Confrontados com a ideia de que pudesse haver pouca necessidade tecnológica nas artes (ou cultura em geral), questionámos as instituições através de questionário sobre que capacidades - já usadas ou não - gostariam de ver desenvolvidas.

Tabela 3.12 - Respostas à questão 34 do questionário sobre as capacidades que gostaria de desenvolver na organização

Questão	Instituição A	Instituição B	Instituição C
34. Que capacidades gostaria de desenvolver na sua organização	<p>Interatividade com consumidores: uso, e é essencial</p> <p>Supply Management: uso, mas não representa benefício</p> <p>Planeamento Estratégico: uso e é benéfico</p>	<p>Interatividade com consumidores: uso, e é essencial</p> <p>Supply Management: uso, e é benéfico</p> <p>Change Management: gostaria de usar na sua organização</p>	<p>Planeamento Estratégico: gostaria de usar na sua organização</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos: não usa mas não tem interesse</p>

Ao saber que recursos pretendem desenvolver, pode-se ter uma ideia do nível de desenvolvimento tecnológico em que se encontram ou pretendem atingir. Assim, as organizações de maiores dimensões – [A] e [B] - afirmaram querer melhorar a interatividade (e relação) com os consumidores, uma prática usada e considerada benéfica. As mesmas instituições referiram o *Supply Management* como ferramenta usada, mas que segundo o entrevistado [B] será benéfica, o que contrasta com o entrevistado [A], que não vê benefício. Esta questão estará dependente das relações (e eficiência das relações) com os seus fornecedores e clientes, os quais poderão influenciar a maneira como se vê o *Supply Management*. O planeamento estratégico é usado e considerado útil na instituição [A], e mesmo o entrevistado [C] gostaria de utilizar. Acreditamos que o planeamento estratégico toma um papel fundamental nas organizações contemporâneas, algo que cada vez mais se torna relevante. Neste sentido, a não inclusão do planeamento estratégico por B, poderá querer dizer que o toma como certo, ou que estará subentendido perante as escolhas feitas anteriormente no questionário; de facto todas as medidas comunicadas

anteriormente pelo entrevistado [B] requerem (e provêm de) um planeamento estratégico. Este entrevistado [B] evidencia que gostaria também de fazer uso do *Change Management*, o que mostra alguma abertura a diferentes abordagens de gestão, não se querendo prender a modelos antigos ou pouco flexíveis. Já o desenvolvimento de novos produtos, é algo não pretendido nem usado pelo entrevistado [C], mas que tampouco vê uso para o mesmo.

Uma conclusão importante que devemos mencionar desde já é a do representante da instituição [B], que assegura que o facto dos avanços e desenvolvimentos tecnológicos terem unicamente que servir o produto artístico da orquestra. Por outras palavras, se o produto da instituição não for bom, todos os esforços a ele associados serão em vão.

3.2. Discussão de Resultados

Relativamente aos orçamentos, entre as instituições [A] e [C] podemos reparar num orçamento quase dez vezes maior – [A] que [C] -, o que pode ser justificado pela maior dimensão da instituição, visto não ser unicamente auditório, mas englobar artistas residentes, bem como ter um número de colaboradores muito maior (mais de cem, contra menos de 20). Já a instituição [B], do centro europeu, tem um orçamento similar ao da instituição [A], sendo que a última detém agrupamentos/artistas residentes, e a instituição [B] é em si um agrupamento artístico. Isto leva-nos a questionar os investimentos culturais em diferentes países, e que se refletem nos financiamentos das instituições culturais. Sendo a amostra do nosso estudo reduzida, sugerimos a sua investigação em oportunidades futuras.

Ainda que o conceito de negócio eletrónico não seja completamente conhecido por todas as instituições, é já percebido quanto à sua importância. Devemos salientar que na instituição [A] estão a par do conceito e dão importância ao mesmo, algo que podemos ver refletido nas respostas que nos foram dadas. Na instituição [B] entendem que estão num nível ainda baixo de adoção tecnológica, mas que já é feito o comércio eletrónico e veem inúmeras vantagens da automatização de processos através da tecnologia. Esta afirmação surge com alguma surpresa, uma vez que inúmeras atividades de negócio eletrónico na instituição têm sido mencionadas e explicadas. Possivelmente, o âmbito do negócio eletrónico ainda não está claro para esta instituição, ou tem expectativas altas e considera que uma orquestra deve estar a competir tecnologicamente com empresas que visem o lucro. Porém, o comércio eletrónico é já uma realidade inquestionável, visto ter um volume de vendas considerável. De facto, mais do que estarem digitalizadas, as instituições mostram ambição de enveredar por caminhos inovadores no que toca ao uso tecnológico, o que indica que a estratégia das instituições passará por meios digitais.

As tecnologias têm um papel crescentemente importante, mas a definição do *e-business* e a sua implementação com um propósito e planeamento claros parece ainda não ser uma realidade. A maior parte das instituições estudadas, ainda que reconheçam muitas atividades de negócio eletrónico e as apliquem ao quotidiano das mesmas, parecem não ter uma ideia concreta de um modelo de negócio eletrónico pensado como um todo, e cuja implementação deve ser estrategicamente planeada. Por outras palavras, acreditamos que algumas possibilidades estejam a ser exploradas e vão sendo gradualmente aplicadas. Por

esta razão poderá ser-nos tão difícil falar da adoção e implementação de um modelo de negócio eletrónico por estas instituições, pois à exceção de uma, as outras encaram as várias dinâmicas e ferramentas do negócio eletrónico como componentes isoladas, as quais pretendem desenvolver. Assim, procuramos sempre abordar com as instituições a adoção tecnológica e perceber até que ponto estão perto de um modelo de negócio eletrónico, ainda que não concretamente definido nem feito intencional e estrategicamente.

Poderá surgir ainda a questão da capacidade financeira destas instituições para empreender mudanças significativas no modelo empresarial e também no que concerne à ideia pré-concebida de que as instituições culturais não estarão tão ligadas à tecnologia como outras organizações com fins lucrativos. Igualmente, o facto de não visarem o lucro e, portanto, não gerarem proveitos (o que não implica menor eficiência de processos) que poderão ser reinvestidos na instituição, leva a que o planeamento seja menos flexível. Também é importante referir que os softwares de gestão de recursos poderão ser apenas rentáveis quando o volume de eventos é grande, e não para instituições de menores dimensões. Esta premissa é ainda mais clara para instituições culturais mais pequenas, onde menor flexibilidade vai dificultar qualquer adoção (e investimento) tecnológico.

O produto artístico é o principal objetivo das instituições culturais, sendo secundado pelo apoio tecnológico, o qual pode potenciar o alcance do mesmo. Portanto, estes avanços e desenvolvimentos tecnológicos têm unicamente que servir o produto artístico da orquestra. Por outras palavras, se o produto da orquestra não tiver qualidade, todos os esforços a ele associados serão em vão. Isto poderá ser ligado ao facto de as tecnologias estarem pouco associadas ao processo de produção artística, pelo que sem o produto as tecnologias pouco poderão fazer pelo sucesso da instituição. Relativamente às tecnologias no processo de produção artística, devemos abrir espaço para debate. Ainda que não tenha sido explicitado ou sequer pensado pelas instituições inquiridas, as tecnologias podem facilitar o processo de produção artística e também aliviar certos processos entre colaboradores, nomeadamente ao nível da comunicação. Por outras palavras, ainda que não influencie diretamente o processo artístico, poderá eliminar tempos perdidos noutros âmbitos organizacionais e permitir mais tempo para o foco no lado artístico. Tal como estes benefícios se aplicam a outros colaboradores, também os artistas poderão beneficiar da tecnologia neste âmbito.

Em concordância com o explorado na revisão da literatura, as instituições fazem um trabalho de serviço público que visa especialmente a qualidade artística, que não seria esperado encontrar em organizações privadas que visam o lucro (como concertos para turistas, por exemplo). Paralelamente, afirmam ter a obrigação de formar públicos. Esta obrigação surge não de diretivas superiores (ou governamentais) mas de políticas institucionais, que veem como necessidade a formação de públicos para o futuro, bem como explorar formatos que possam ajudar a justificar os seus apoios financeiros, o que nos leva à questão do público.

A afluência de público estará natural e intimamente relacionada com a programação das instituições e com as políticas de preços praticadas. Contudo, a comunicação dos eventos é igualmente importante e, na opinião de algumas instituições, ainda que a comunicação seja bem feita, muitas vezes o público não é atraído para o auditório. Tal é explicado pelo facto de não ser dado o benefício da dúvida a artistas menos estabelecidos no panorama nacional ou internacional; acrescentam que quando os mais cépticos resolvem ver o espetáculo, a comunicação acerca do evento nem sempre é lida, pelo que as pessoas têm expectativas diferentes, ficam chocadas com o conteúdo ou até ficam sem perceber o espetáculo. Se o choque pode ser o objetivo de alguns espetáculos, a verdade é que o máximo aproveitamento do espetáculo em geral deriva do maior conhecimento do mesmo, para o qual o balanço entre expectativas e satisfação das mesmas possa ser adequado.

Na afluência de público, entra em questão a programação, outro tema debatido na revisão da literatura e com efeitos na procura e retorno dos espetáculos. O equilíbrio entre a programação dita popular e aquela que visa os objetivos artísticos de uma instituição é, portanto, um fator a ter em conta. A programação mais popular consegue mais facilmente gerar uma maior afluência de público mas não eleva o estatuto da instituição no patamar de qualidade (na maior parte dos casos), sendo que alguma programação mais erudita poderá ser menos procurada pela população. Se em grandes centros populacionais a oferta de espetáculos eruditos poderá ainda assim ter um público alvo relativamente alargado, em centros mais pequenos poderá haver uma quebra significativa na afluência de público e, consequentemente, no retorno financeiro do evento. Acreditamos que sendo mais fácil conseguir rentabilizar o espetáculo em maiores centros urbanos – e com isso fazer uma programação mais qualitativa –, nos centros de menores dimensões o caso pode não ser tão

fácil. Segundo os inquiridos, é importante que o programador consiga um programa eclético e com qualidade, o que obriga muitas vezes a optar por artistas não agenciados nos centros menos populosos. Para os entrevistados é clara a necessidade de também dar a hipótese de escolha ao público, afirmam não poder fazer toda a programação sem pensar nos espetáculos que atraem mais público e podem tornar a instituição popular na sua comunidade. Tal consideração toma maiores proporções quando se afirma apresentar um serviço público. O debate sobre o equilíbrio da programação é um tópico sensível e as instituições acreditam que só devem ceder a programas que divergem dos seus objetivos quando estes tenham um mínimo de qualidade e interesse, e apresentem igualmente uma mais-valia financeira que venha possibilitar uma maior independência futura na programação. Deve, por isso, haver disseminação e educação cultural, sem limitar as escolhas do público, mas sempre atendendo à qualidade apresentada. Não só a nível de auditórios e casas de espetáculo se nota este dilema, igualmente em agrupamentos artísticos nos foi apresentado este dilema os quais responderam de forma similar. Estas limitações na programação com vista ao equilíbrio e retorno financeiros conduzem ao tópico da política de preços nas instituições.

A primeira consideração é que são notadas [C] diferenças de preços entre um mesmo espetáculo numa metrópole e em meios mais pequenos, sendo que nos segundos o preço de uma entrada para o mesmo espetáculo é muito menor (afirmam que em metade do preço), pelo que se necessita de um bom equilíbrio de contas para que não haja prejuízo. Acreditamos que estas políticas de preços derivem da menor população alvo que possa ter interesse na programação cultural em meios menos densos a nível populacional. De qualquer forma, esta não foi uma possibilidade contemplada na revisão da literatura, e que poderia ser alvo de futuras investigações para perceber as dificuldades de instituições de menores dimensões. Outro dos pontos abordados foi o limite de preços por bilhetes estabelecidos por certas instituições. Partimos do princípio exposto na revisão da literatura que as instituições culturais poderiam ter na discriminação de preços uma das poucas ferramentas acessíveis para poder maximizar o retorno dos seus espetáculos. Porém, fomos surpreendidos por limites mínimos e máximos aos preços dos bilhetes. Tais decisões não partem das instituições em si – as quais acham benéfico a todas as partes tentar maximizar a lotação da sala -, mas sim de diretrizes municipais ou mesmo estatais, as quais justificam a acessibilidade da cultura como razão para manter tectos de preços; da mesma forma,

deve-se manter valores mínimos para espetáculos (para que se dê o valor ao mesmo), ainda que os espetáculos estejam com lotações aquém do desejado.

As políticas de preços estão naturalmente associadas à competitividade dos mercados. Assim, no respeitante à referida competitividade dos mercados, o entrevistado [B] refere o mercado como muito competitivo, em contraste com as instituições nacionais que acham o mercado competitivo. Do que apurámos na revisão da literatura, a definição de um mercado no sector cultural pode ser difícil de concretizar. Em primeiro lugar, mesmo dentro de instituições similares (orquestras, por exemplo), um mesmo produto e programa pode ser único pelas características de um agrupamento. Igualmente vimos que só em grandes metrópoles se encontrava ocasionalmente um mercado com alguma competição, pois haveria uma maior densidade populacional que pudesse ser servida pelos diversos agrupamentos; de outra forma, sendo todos os agrupamentos financiados pelo estado, não haveria justificação para a sua continuidade. De um outro prisma, vimos que sendo espetáculos artísticos podem-se englobar num âmbito mais alargado como “arte” ou “entretenimento” e ainda que as instituições e artistas não se vejam como tal, para um público quiçá menos formado poderá fazer parte de atividades de lazer e, portanto, serem bens substituíveis até um certo limite. Num auditório municipal, podemos acreditar que será a principal casa cultural da região próxima e, ainda que beneficie da vantagem de proximidade para os seus munícipes, outros auditórios da região podem ser concorrentes se a diferença de qualidade ou preço assim o justificar. Para agrupamentos artísticos, acreditamos que irá depender da existência de mais agrupamentos do mesmo género na área de atividade, ou de outras ofertas artísticas que possam justificar preferências do público.

No caso da instituição [B], deparamo-nos com uma metrópole do centro europeu com grande densidade de instituições culturais, o que pode tornar o mercado mais competitivo – algo refletido na resposta obtida -, e que contrasta com o mercado “apenas” competitivo das outras instituições. Em todo o caso, nenhuma instituição identificou o mercado como nada competitivo. Podemos assim identificar o mercado da instituição [B] como competitivo, provavelmente uma das poucas exceções às instituições culturais, e os mercados de [A] e [C] como eventuais oligopólios, pela sua moderada competição entre um pequeno número de instituições. De qualquer forma, a entrada de novos competidores no mercado não parece plausível, visto não haver espaço para lucros, o que também

explica a necessidade de financiamento público e a sua dependência. Acreditamos que haja preferência para que seja um mercado monopolista para concentrar recursos, e o facto de haver limites de preços de bilhetes impede que se possa retirar bem estar aos consumidores.

Um tópico de suma importância, e com especial destaque na revisão da literatura, foi a *cost-disease*, efeito tão comum no meio cultural. Apesar de serem afetadas por este efeito, as instituições defenderam que lhes competia não transparecer essas dificuldades ao público, mantendo a qualidade apresentada e encontrando soluções inovadoras para a combater, o que se pode traduzir por maneiras de aumentar eficiências de processos nas instituições. Por conseguinte, e com o objetivo de melhorar a posição da instituição [B] perante os avanços tecnológicos, foram celebradas cooperações/parecerias com universidades e escolas técnicas da área tecnológica, que permitem obter soluções rentáveis e eficientes. A colaboração entre instituições que sofrem da mesma *cost-disease*, nomeadamente escolas/universidades podem assim potenciar as possibilidades de ambas as partes. Ainda que os formandos destas instituições não tenham experiência no mercado profissional, as universidades têm sempre em vista estudos que permitam reconhecer vantagens ou lacunas no mercado (ou mesmo na instituição em si), e estão, por norma, a par das inovações e das melhores práticas a nível profissional. Igualmente, a parceria com jovens motivados parece ser do interesse destas instituições. Esta ideia tinha sido muito levemente abordada na revisão da literatura e aparece em grande destaque nas instituições entrevistadas – nas de maiores dimensões – o que supõe ser uma prática comum e com benefícios satisfatórios. É interessante pelo facto de ambas as instituições sofrerem da *cost-disease*, pelo que uma parceria que beneficie as duas partes será, à partida, bem-vinda. Tanto quanto é possível apurar, estas parcerias são especialmente úteis nas áreas tecnológicas e de estudos de mercados; porém, não foi focada nenhuma parceria a nível artístico, nomeadamente com os estudantes de artes performativas. Resumidamente, as instituições acreditam que combater a *cost-disease* passa por uma maior adoção tecnológica, objectivando maiores eficiências e, portanto, redução de custos e consequente aumento da flexibilidade orçamental.

As instituições foram unânimes ao considerar as novas tecnologias como imprescindíveis para o futuro da instituição, com especial destaque para as redes sociais onde o alcance da comunicação destas entidades é muito maior. Os benefícios não se

cingem à redução de custos e logísticas de comunicação, mas melhoram em diversos pontos a comunicação com o cliente: é mais interativa, rápida, personalizada e, sobretudo, mensurável, sendo este último ponto de suma importância. O facto de a comunicação poder ser medida e avaliada, bem como os públicos poderem ser estudados, leva a potenciais grandes benefícios pelas instituições estudadas. Estas falam na possibilidade de segmentação de públicos como a principal ferramenta utilizada. Igualmente, a aproximação com o cliente ou público pode ser feita pelas redes sociais ou por *Blog*. Em especial para agrupamentos residentes, mostrar o dia a dia de artistas na prática do seu ofício, ou mesmo as críticas durante uma digressão, leva a que se possa criar uma relação de proximidade com o público regular, diminuindo o fosso entre as duas realidades (artistas-público). O *Blog*, normalmente em formato mais informal, apresenta uma plataforma diferente de comunicação e que pode ser do interesse de algum público. Claramente, os vídeos nas redes sociais apresentam especial destaque pela sua interatividade. Estas novas possibilidades trazem consigo algumas dificuldades, e que as instituições reconheceram. Em primeiro lugar, o contacto com o público em espaço “aberto” como as redes sociais abre portas não só a elogios mas também a críticas, as quais devem ser geridas de acordo com as políticas institucionais: há, portanto, necessidade de regras para a gestão de páginas institucionais nas redes sociais, bem como de formação para utilização destas ferramentas e a otimização das possibilidades das mesmas. Igualmente, são feitas algumas incursões a novas possibilidades como a transmissão em direto (*streaming*) através das redes sociais. Devemos questionar-nos acerca da razão para o mesmo: Será por permitir mostrar de forma fidedigna ao público que não foi ao espetáculo aquilo que perdeu? Acreditamos que um espetáculo vive do momento e no espaço físico onde é feito as tecnologias são limitadoras das sensações ao vivo, mas poderão dar uma ideia do espetáculo e do ambiente vivido. Por outro lado pode prolongar a vida do espetáculo e não morrer no momento que é feito tal como é afirmado pelas instituições.

Para além das redes sociais, também as páginas de internet das instituições representam uma fonte de possibilidades a explorar. O comércio eletrónico é já parte do quotidiano das instituições culturais, e estas afirmam mesmo ter uma quota significativa de bilhetes adquiridos por via eletrónica. Esta plataforma permite ao consumidor poupanças de tempo e sobretudo às instituições pode muni-las de dados importantes acerca dos seus

clientes. As funções de página segura, pagamentos online e informações acerca da instituição e programas são por isso comuns (e obrigatórios) a todas as instituições. No entanto, só uma afirmou ter uma página otimizada para dispositivos móveis, algo que se vê hoje como (quase) imperativo; outra instituição referiu que ainda que não disponibilizasse esta funcionalidade, esta está nos planos da instituição. Dentro das estratégias das instituições, uma página como expositor dinâmico de conteúdos foi uma ideia de um porta voz [A] para melhorar a comunicação com o público, pretendendo formar, educar e preparar para os espetáculos para que assim possam melhor usufruir dos mesmos. De facto, a exposição de conteúdos pode tomar diversas formas, desde vídeos promocionais e explanatórios a vídeos com propósitos educacionais, ou mesmo plataformas interativas de aprendizagem em complemento a concertos didáticos, por exemplo.

Em todas as instituições as tecnologias de internet têm um impacto positivo no comércio eletrónico. Isto porque estas têm um impacto positivo no aumento da produtividade do negócio, o que o entrevistado [B] considera mesmo muito positivo. Tanto os entrevistados [A] como [B] afirmam que o aumento dos lucros é afetado positivamente com as tecnologias de internet. Isto nota-se em instituições com maior adoção tecnológica, portanto instituições de maiores dimensões e orçamento, às quais é possível (e compreensível) fazer investimentos em tecnologia. Na instituição [C] são consideradas as melhorias nos níveis de satisfação de clientes, com impacto muito positivo, o que vai de encontro ao explorado na revisão da literatura. Há, com certeza, novas possibilidades de interagir e conseguir satisfazer os clientes, das quais podem resultar uma satisfação e fidelização dos mesmos. Contudo, as instituições também poderiam ser alvo de críticas ferozes e ver a sua reputação prejudicada. Do bom uso de tecnologias pode resultar uma melhor relação com o público, uma consideração já exposta na revisão da literatura e que agora se confirma.

Outras variáveis com impacto neutro ou sem impacto foram a diminuição dos custos de produção de bens e serviços, o aumento da quota de mercado internacional do negócio e o permitir estar à altura da competição - referidas pelos entrevistados [A], [B] e [C], respectivamente. Dois pontos devem ser discutidos destas informações. Em primeiro lugar, sendo dito que o B2E é benéfico, deveria haver (alegadamente) lugar a benefícios na produção artística, nomeadamente na produção de bens e serviços artísticos (por exemplo concertos). Esta informação parece contrasensual, mas pode ser algo sobre o qual as

instituições não tenham refletido ainda, dado a pouca associação da tecnologia ao processo artístico. A segunda questão é a possibilidade de estar ao nível da concorrência. Se todas as instituições forem propensas à adoção tecnológica, então haverá uma pressão externa para as instituições estudadas se desenvolverem tecnologicamente, sob pena de serem ultrapassadas estrategicamente (como vimos, a tecnologia permite uma maior visão e planeamento estratégicos, dos quais são originadas vantagens das mais variadas naturezas). Por outro lado, poderíamos concluir que as instituições que poderiam competir com as estudadas têm um fraco índice de desenvolvimento tecnológico, o que torna menos notórias as vantagens da adoção tecnológica em meios competitivos. Ainda outra possibilidade seria a pouca competição existente no meio, teoria que é desacreditada pelo facto de estas assumirem terem um mercado competitivo.

De acordo com os dados obtido nas entrevistas e questionários, a tecnologia apresenta inúmeros benefícios e a diferentes níveis, os quais se devem estender a outras instituições culturais em geral, baseando-se sobretudo no factor comunicação tão potenciados pelos novos avanços tecnológicos. Sendo a arte – de certa forma e até um certo limite – uma forma de comunicação, podemos ver as tecnologias como plataformas de comunicação e alcance exponenciais. Naturalmente que este debate poderá entrar em conflito com questões estéticas, ou mesmo de experiencição da arte. Devemos ter em conta que ver e ouvir um concerto ou admirar obras de arte ao vivo terá um impacto muito diferente, não falando já da expectativa que cria a decisão de fazer o caminho para o espetáculo, o que difere substancialmente da momentânea e efémera experiência digital que se pode a qualquer momento consumir nas plataformas digitais. Falamos da comunicação como meio de criar expectativas e chamar o público aos eventos realizados pelas instituições. Cumulativamente, as páginas de internet podem funcionar como fonte de conhecimento, para além da função de venda de bilhetes, que não deixa de ser o objetivo principal. Podem ser ligados conteúdos de outros eventos da instituição, bem como a artistas residentes ou com colaborações futuras agendadas com a instituição, o que pode motivar a uma nova compra ou à comparação da evolução dos espetáculos ao longo do tempo, bem como as parcerias artísticas da instituição ao longo dos tempos. Exposto isto, podemos afirmar que as tecnologias vieram potenciar novas plataformas e reduzir custos em grande parte das atividades das instituições, nomeadamente na comunicação com o público. Contudo, outras questões se levantam aquando das transmissões das

atividades das instituições. Se a transmissão em direto por plataformas digitais pode ser bastante apelativa, a verdade é que muitas vezes somos deparados com direitos tantos de artistas como das salas de concerto, o que leva a consequentes negociações, eliminando as facilidades que as tecnologias poderiam inicialmente proporcionar.

Quanto a *softwares* utilizados, uma instituição é bastante precisa ao nomear alguns dos programas utilizados pela instituição, e que são de especial uso a nível de planeamento. Estes programas permitem que os colaboradores (trabalhadores/artistas) possam obter a informação em tempo real, visto ser de acesso online. Ainda que não seja diretamente, as instituições falam de âmbitos do negócio eletrónico em que fornecem serviços aos seus colaboradores (B2E). No respeitante aos beneficiários do uso de tecnologia, os três entrevistados referiram a administração, os escritórios e o público; [B] e [C] referem também os colaboradores. Porém, para as instituições não é claro o facto de os artistas serem também beneficiários do desenvolvimento tecnológico. De facto, a instituição com o maior número de artistas empregados acabou por negar estes benefícios. Poderíamos dividir o trabalho dos artistas a nível da produção artística (nos ensaios) e a nível da preparação individual, dois âmbitos diferentes nos quais o apoio tecnológico poderia ser facilitador e acelerar o processo de preparação. Igualmente, bases de dados com programas a realizar e acessíveis em *cloud* podem facilitar o acesso a trabalho a realizar, tal como acontece com outros colaboradores noutras esferas das instituições. Acreditamos que as instituições estejam sobretudo concentradas nos benefícios que lhes possam dar retorno mais direto, e com isto queremos dizer no comércio eletrónico ou na comunicação de eventos. Contudo, a maximização da produtividade interna poderia ser um dos âmbitos a ser explorado.

A associação de instituições a grandes personalidades artísticas ou a grandes canais de televisão e difusão em geral leva a que o nome e imagem da instituição possam ser potenciados. Igualmente, a presença mediática, em plataformas que são vistas por milhões de espetadores – como a televisão – ainda que por um período muito curto de tempo, representa a possibilidade de o nome da instituição ficar marcado no público. Além do mais, a associação da instituição à sua transmissão na televisão leva a crer que esta mereceu a transmissão pelo seu nível e destaque, algo intuitivo e que pode representar uma mais valia. Todas estas possibilidades aparecem como portas abertas para uma maior projeção das instituições e como formas de redução de custos ou da realização de

atividades no digital que, em tempos passados, seriam custosos. Porém, tais caminhos não estão isentos de dificuldades, e por isso percebemos a requisição de serviços externos por parte das instituições, nomeadamente aquelas que têm artistas ao seu serviço. Falamos assim de serviços sobre a legalidade de algumas práticas (transmissão de eventos e direitos dos intervenientes, por exemplo), ou então serviços técnicos de implementação de ferramentas eletrónicas, bem como formação para o uso das mesmas ou ainda estudos de mercado. A existência de mais dados exige também a obtenção de ferramentas, recursos e conhecimentos para os utilizar corretamente. Os dados dos clientes devem também estar sujeitos a políticas e éticas de uso, pois falamos de informações pessoais que não devem ser divulgadas a terceiros. Tal como vimos nas entrevistas, este é um ponto que nem sempre é respeitado no meio cultural, e com especial atenção para instituições política e financeiramente dependentes.

Outras dificuldades surgem da adoção tecnológica. Salientamos que segundo a instituição que se situa num meio menos densamente populado, é definitivamente mais complicado trabalhar com instituições amadoras na produção conjunta de eventos, pois não há conhecimento dos procedimentos de produção de um espetáculo, e este fica muitas vezes comprometido (qualidade e produção) pela falta de cuidados. Uma vez que a comunicação é feita maioritariamente por vias eletrónicas, o escasso uso ou desconhecimento destas ferramentas representa um atraso e um obstáculo à normal produção e ritmo de trabalho de uma instituição, reduzindo eficiências. Isto é um tópico que não tinha sido abordado na revisão da literatura, pois refletimos essencialmente sobre a adoção de ferramentas eletrónicas e as suas implicações para a instituição e o seu público alvo. No entanto, notamos que o desenvolvimento de ferramentas digitais e o seu maior retorno está dependente da adoção pelas instituições com as quais se trabalha.

As comunicações são feitas também a escolas e lares – onde os formatos e objetivos são outros, como os projetos educativos -, mas a especificidade deste público resulta do processo de decisão para ver os eventos comunicados. Por outras palavras, esta parceria só se pode efetivar se as direções das organizações comunicadas estiverem dispostas a tal, não dependendo diretamente do público ao qual são dirigidas, sejam crianças ou idosos. Esta consideração levanta um debate, que sendo estas instituições de serviço público, não se devem focar apenas nas faixas etárias e classe com maior poder de compra, mas devem chegar a um público vasto. Se assim é, as instituições culturais não

podem tão facilmente agir como se visassem o lucro, limitando uma vez mais a esfera de opções para maximizar retornos financeiros. De outro prisma, o facto de estar a prestar um serviço social pode ser visto como uma saudável aplicação das subvenções recebidas. Outra questão é a comunicação eletrónica com organizações como escolas e lares, pois se a decisão cabe às direções, os esforços de comunicação com o público ao qual respeita poderão ser evitados e, por isso, poupados. Esta é uma questão à qual não conseguimos responder e que não está coberta pela nossa literatura.

Os avanços tecnológicos sugerem uma necessidade de conhecimentos e capacidades muito próprios, o que leva à questão dos recursos humanos. As instituições citam dificuldades resultantes da errónea colocação de determinados recursos humanos para certas posições, ou a sua inadequação às mesmas, questões transversais a qualquer empresa e que também se verifica nas instituições culturais. Podemos encontrar em muitas instituições estruturas antigas e inflexíveis, onde pouca formação é dada aos trabalhadores, e que encontram bastante dificuldade em trabalhar com as novas tecnologias. Assim, existe necessidade de investimento tanto em formação como em pessoal especializado. Neste contexto, poderá haver limitações de pessoal onde também pode dar-se a acumulação de tarefas, ou mesmo dificuldade de atualizar conhecimentos (formação contínua). Uma instituição [B] tem uma posição de destaque no que toca às competências tecnológicas nos recursos humanos. Como é afirmado, a adoção tecnológica não tem que ser associada a mais trabalho e ao aumento do número de colaboradores para dar conta de trabalho extra destas tecnologias. Segundo esta instituição, a simplificação de processos e a clareza da informação facilita o processo de gestão e faz com que não seja necessário aumentar os recursos humanos. Ainda que concordemos com estas afirmações, também sabemos que muitas instituições precisam de novos colaboradores pelas dificuldades em ter recursos humanos que se tenham continuado a formar (atualizar) ao longo do tempo para estas novas tecnologias. Pode tratar-se assim de necessidade de colaboradores mais qualificados para o trabalho, que obrigariam a dividir tarefas por outros colaboradores por lhes serem mais complicadas.

Quanto às barreiras ao sucesso das instituições, podemos encontrar pontos em comum: orçamento limitado, o (difícil) aumento da produtividade dos trabalhadores, a gestão de informação de consumidores e a implementação de novas tecnologias de informação e comunicação. Ainda que estes pontos não sejam todos comuns às três

instituições, representam ainda assim um elo de ligação. Acreditamos que o facto de se tratarem de instituições dependentes de fundos públicos e com obrigações sociais se podem ver limitadas financeiramente, já para não falar no efeito da *cost-disease*. Igualmente, a dificuldade em aumentar a produtividade dos trabalhadores está associada ao conceito supra mencionado, que para as artes torna os custos crescentes ao longo do tempo, precisamente devido à dificuldade de aumentar a produtividade dos colaboradores. Acreditamos que a gestão da informação pode ser um ponto importante no desenvolvimento das instituições e do seu sucesso, mas as barreiras financeiras, bem como as dificuldades de implementação de tecnologias e formação de pessoal podem aparecer como entraves à correta gestão de informação.

O investimento tecnológico representa – apesar dos inúmeros benefícios - um grande encargo financeiro para uma instituição cultural, em especial uma instituição pública sem fins lucrativos. Existe uma certa dificuldade em justificar os investimentos avultados em tecnologia pela inexistência de lucros. A acrescer, o produto final não tende a ser associado a ferramentas tecnológicas, o que pode refrear iniciativas neste âmbito. Na questão financeira surge também o tema do mecenato. O apoio às artes por iniciativas privadas é em si um tema particular, pois sendo instituições que visam o lucro, têm no apoio financeiro às artes um retorno esperado que se apresenta na forma de publicidade à empresa durante ou na promoção ao espetáculo. Com isto queremos dizer que, tal como foi exposto na análise, nem sempre as empresas se identificam como mecenas de uma instituição em geral (para toda a programação), mas mais frequentemente objectivam o apoio a determinados espetáculos com públicos ou artistas específicos, pela associação que pretendem que seja feita. Estando as instituições culturais – por norma – com pouca flexibilidade financeira, estes apoios ainda que focalizados, ajudam a aliviar os custos da instituição. Acreditamos que estas iniciativas devem ser apoiadas sempre que a imagem do mecenas não tire o protagonismo ao espetáculo, uma vez que nem sempre é fácil para instituições de menores dimensões conseguirem apoios, quando estes podem ser aplicados a eventos de maior alcance publicitário (como eventos desportivos). Porém, a associação dos mecenas às artes é, de certa forma, seletiva e, portanto, a decisão de ter um mecenas vai depender também da atividade deste e da sua ética empresarial.

Quanto à produção de espetáculos, as instituições afirmam que os processos estão tão automatizados tecnologicamente que a maior dificuldade é trabalhar de maneira

tradicional, o que sucede quando há parcerias com instituições amadoras, que por um lado não estão a par de todos os processos de produção artísticos, ou que não dispõem de meios tecnológicos ou conhecimentos que lhes permitam fazer um uso mais próprio destes. Se para as instituições culturais “profissionais” já existem muitas dificuldades em acompanhar as constantes mudanças, então em instituições com ainda menos recursos humanos e financeiros será ainda mais difícil o progresso. Este tópico não tinha sido abordado na revisão da literatura, mas aparece como relevante sobretudo para instituições como auditórios, que recebem coletividades ou organizações da sua região de atividade. Acreditamos que o verdadeiro benefício tecnológico advém de uma adoção comum para que os processos sejam bilaterais e funcionais, mas vemos aqui um ponto segundo o qual as instituições estudadas devem continuar a fazer algum trabalho de forma dita tradicional.

Um ponto que não permite uma total transposição ao digital e que representa um encargo financeiro acrescido é a presença no mercado dos agrupamentos artísticos com registos físicos, nomeadamente *cd's* e *dvd's*, apesar do menor retorno financeiro que estes produtos apresentam em relação a épocas anteriores. Os meios culturais parecem manter uma tradição de presença no mercado através do lançamento de registos artísticos (*cds* e *dvds*), que são cartões de visita do seu trabalho. Apesar das possibilidades de *streaming* e de partilha de conteúdos digitais, o lançamento de novos trabalhos em registo físico, bem como a associação a grandes editoras continua a ser um âmbito em que as instituições têm que investir fora do digital. Também quanto a estruturas físicas, quanto maiores forem as instalações físicas também maiores são as dificuldades de gestão de espaços - e principalmente se houver diversos agrupamentos residentes, o que inclui um tráfego de pessoas muito maior. A existência de dificuldades operacionais - resultantes de uma enorme variedade de recursos ou possibilidades existentes - pode ser eventualmente vista como um mal menor, se estas forem controladas e ainda otimizadas segundo ferramentas tecnológicas.

Capítulo 4 – Conclusões

Capítulo 4 - Conclusões

4.1. Conclusões

Da mesma forma que iniciámos este volume, queremos voltar à ideia de Merkle (2014), que as orquestras sinfónicas habitam um mundo de aumento acelerado de custos, em que os salários continuam a subir, as tecnologias a evoluir, mas que a um quarteto de cordas necessitará sempre dos mesmos quatro músicos (Merkle, 2014, p. 57).

De facto, tanto as orquestras como outras instituições culturais continuam a ter dificuldades financeiras e de recursos, sendo a *cost-disease* uma das principais causas citadas. A nossa investigação pretendia averiguar como é percebido o negócio eletrónico nas instituições culturais, a sua implementação e o seu impacto, partindo da premissa de que as tecnologias podem ajudar a criar maiores eficiências nas instituições culturais, e reduzir o impacto da *cost-disease*. Tais considerações deram lugar à nossa questão e objetivos de investigação, aos quais pretendemos dar agora resposta.

Devemos referir que nem em todas as instituições se tinha uma ideia clara do conceito negócio eletrónico, pelo que se empenhavam na implementação de diversas ferramentas tecnológicas, mas sem uma estratégia global. Contudo, e indo ao encontro do primeiro objetivo de investigação, os entrevistados consideraram que a adoção do negócio eletrónico – ainda que nem sempre como estratégia global – traz muitos benefícios, reduz custos e logísticas de comunicação, melhorando a comunicação com o cliente, sendo mais interativa, rápida, personalizada e mensurável. A possibilidade de medição e avaliação da comunicação leva ao benefício seguinte que é a possibilidade de maiores eficiências na segmentação de públicos. Outros benefícios da comunicação passam pelo uso das redes sociais na comunicação e interação com o público, nomeadamente com a utilização de conteúdos dinâmicos como vídeos ou *streaming* em direto dos eventos. As páginas de internet das instituições possibilitam o comércio eletrónico, o qual pode ser potenciado pela otimização das páginas para dispositivos móveis, e como ferramenta de exposição de conteúdos – e possivelmente didáticos. Desta forma, as tecnologias da internet têm um impacto positivo no comércio eletrónico e, por conseguinte, no negócio eletrónico. Existem também benefícios a nível de maiores eficiências na produção artística, estendendo-se aos B2C, B2B e B2E, ainda que nem sempre seja unânime entre as instituições inquiridas. Isto indica que todos os que se relacionam com a instituição podem beneficiar dos desenvolvimentos tecnológicos e também do negócio eletrónico. Há uma

maior mobilidade e flexibilidade de trabalho dos colaboradores, uma comunicação e registo em tempo real de todas as atividades. Igualmente com fornecedores e clientes, e sempre que os níveis de adoção tecnológica de ambas as partes assim o permite, existem benefícios associados na simplificação de processos e na comunicação. Dentro dos benefícios percebidos, devemos entender que muitos destes fazem parte da implementação de *software* especializado nas instituições culturais.

O nosso segundo objetivo de investigação não consegue ser devidamente tratado, pois um nível aproximado de adoção tecnológica (e do negócio eletrónico) foi percebido em duas instituições diferentes. Porém, ficou claro que a adoção de novas ferramentas tecnológicas cresce exponencialmente com os orçamentos, dimensões e capacidades financeiras e de recursos. Outra das condicionantes é o meio no qual se inserem as instituições: a competição do mercado e a densidade populacional e cultural da cidade.

Quanto ao terceiro objetivo de investigação, as principais barreiras à implementação do negócio eletrónico pelas instituições culturais têm a ver sobretudo com a sua capacidade financeira, os recursos disponíveis, a impossibilidade de gerar lucros e os poder aplicar no desenvolvimento da instituição, e a limitada utilização de recursos tecnológicos no processo de criação artística. Igualmente, ao ter objetivos de qualidade artística não se podem empreender unicamente projetos populares ou financeiramente mais rentáveis, pois iria contra os objetivos da instituição e a sua função social. Uma das barreiras enunciadas pelas organizações é a necessidade de formação de trabalhadores para acompanhar a evolução tecnológica. Neste âmbito, também as estruturas organizacionais antigas são referidas como um obstáculo, dada a pouca flexibilidade de que gozam, a qual não permite muitas das vezes a implementação de novas tecnologias. Inclusive, quando a implementação de novas tecnologias exige maior formação especializada, nem sempre as capacidades necessárias são encontradas nos colaboradores atuais das organizações. Tal facto leva a que haja custos na contratação de pessoal especializado, ou que as novas tarefas tenham que ser distribuídas pelos colaboradores não especializados, o que pode levar a ineficiências.

Procurando agora responder à questão de investigação, devemos considerar primeiramente que o conceito de negócio eletrónico não é totalmente entendido por todas as instituições estudadas. De facto, só uma (em três) afirmou conhecer bem o conceito, o que nos leva a concluir que, apesar de serem implementadas e usadas (com benefícios)

muitas ferramentas eletrônicas e respeitantes ao negócio eletrônico, estas não fazem parte de uma estratégia global de implementação do negócio eletrônico, mas do benefício individual de cada uma das ferramentas adotadas. Com esta percepção, podemos afirmar que nas instituições culturais são percebidos os benefícios de transpor os processos negociais para vias eletrônicas – com motivação e investimentos crescentes – e é pretendido aproveitar essas mesmas vantagens, seja numa estratégia total da instituição ou apenas parcial. Tomando o negócio eletrônico por aquilo que os entrevistados o julgam na sua implementação - quer total ou parcial -, este tem um impacto significativo e positivo na atividade da instituição, gerando eficiências e promovendo uma comunicação mais dinâmica. Os impactos também têm consequências a nível financeiro e de recursos, sendo que acarretam investimentos avultados em equipamento, serviços e formação, bem como a possibilidade de ter que flexibilizar a estrutura da organização ou mesmo contratar colaboradores especializados. O acompanhamento das rápidas evoluções tecnológicas e tendências de mercados implica investimentos contínuos para substituição de equipamentos e programas já obsoletos, o que pode ser especialmente difícil para o tipo de instituições em estudo. Resumindo, podemos encontrar no negócio eletrônico uma tendência crescente e em que os significativos benefícios representam não só uma possível vantagem estratégica como superam os custos financeiros e de implementação.

4.2. Limitações do Estudo

Uma das questões com as quais nos deparamos na realização do estudo foi que um maior número de respostas e, portanto, casos estudados, poderia consolidar os resultados obtidos ou mesmo permitir alguma generalização. Ainda que tenhamos obtido muitos e valiosos dados e informações acerca do tema em estudo, um maior número de casos poderia ser vantajoso, não obstante a quantidade de trabalho exigida para tal. Igualmente, o espectro pouco alargado das instituições estudadas limitou as conclusões do nosso estudo, não permitindo comparações no que toca aos diferentes âmbitos da atividade cultural. O termo “instituição sem fins lucrativos” como designação de uma instituição pública – ou de fundos maioritariamente públicos - pode nem sempre ser adequada. Existem fundações que se negam a enquadrar no termo supra mencionado, por diferir nos seus objetivos, alegando que não têm um propósito vincadamente social, pretendendo distanciar-se de outras instituições com propósitos de ajuda social. Assim, as instituições culturais podem até ser

privadas, ou parcerias com organizações privadas, funcionando de maneiras muito díspares, mas sempre com uma grande contribuição – e dependência – financeira pública. O nosso estudo careceu de alguma profundidade no âmbito financeiro, pelo que a obtenção de mais dados relativamente a esta área poderia permitir conclusões a nível de políticas de preços, rentabilidade do exercício, entre outras.

4.3. Tópicos para Investigações Futuras

Nesta investigação deparámo-nos com algumas questões de interesse que, não tendo sido abordadas na revisão da literatura, tampouco conseguimos responder com as informações recolhidas. Acreditamos que os orçamentos existentes nos diferentes países mostraram alguma desproporção quando atendemos ao número de colaboradores e dimensão das instituições. Dado que tivemos um número reduzido de entidades questionadas, seria de todo o interesse averiguar tal desequilíbrio num futuro estudo, com maior horizontalidade de dados recolhidos; poderia também ser feito um estudo quantitativo que complementasse o atual, com o propósito de dar uma maior horizontalidade aos resultados obtidos. Novos estudos poderiam ser feitos para áreas de atividade específica, dentro do âmbito cultural, ou mesmo por regiões geográficas, tanto à escala nacional como internacional.

Outro ponto que revelou algum interesse são as políticas de preços diferenciadas consoante os meios em que as instituições operam, ou seja, se em centros de menor densidade populacional se praticam preços mais baixos que em metrópoles, para os mesmos espetáculos. Esta ideia poderia explicar algumas dinâmicas nas instituições culturais de menores dimensões e perceber assim as lógicas de programação. O nosso segundo objetivo de investigação não foi conclusivo, pois não conseguimos abranger um espectro alargado de variedades institucionais. Ainda que nos tenhamos apercebido que o nível de adoção do negócio eletrónico varie com o orçamento disponível às instituições, futuras investigações poderiam conseguir dar resposta a esta questão, percebendo quais as áreas culturais com maior propensão a aderir ao negócio eletrónico e a tirar partido da sua utilização.

Referências Bibliográficas

- Adolpho, C. (2012). *Os 8 P's do Marketing Digital - O guia estratégico do Marketing Digital*. Alfragide, Portugal.: Texto Editores.
- Allmendinger, J., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (1996). Life and Work in Symphony Orchestras. *The Musical Quarterly*, 80(2), 194–219. <https://doi.org/10.2307/742362>
- Arian, E. (1971). *Bach, Beethoven, and Bureaucracy: The Case of the Philadelphia Orchestra*. The University of Alabama Press.
- Arthur, S., & Nazroo, J. (2003). Designing Fieldwork Strategies and Materials. In J. Richtie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers*. (pp. 109–137). London, UK: Sage Publications.
- Baghdadi, Y. (2013). From E-Commerce to Social Commerce: A Framework to Guide Enabling Cloud Computing. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 8(3).
- Bassey, M. (1999). *Case Study Research in Educational Settings*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Baumol, W. J. (1967). Performing Arts, The Permanent Crisis. Economic Analysis indicates possible extinction. *Business Horizons*, 10(3), 47–50. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90083-3](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90083-3)
- Baumol, W. J. (1996). Symphony Orchestra Economic: The Fundamental Challenge. *Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 2(April), 52–54.
- Bellini, P., Fioravanti, F., & Nesi, P. (1999). Managing Music in Orchestras. *IEEE Press*, 32(9), 26–34. <https://doi.org/10.1109/2.789748>
- Bengtsson, P. (1999). *Multiple Case Studies - not just more data points ?!* Ronneby, Sweden.
- Berg, B. (2001). *Qualitative Reserach Methods for the Social Sciences* (4th ed.). Boston, USA: Allyn and Bacon.
- Bernstein, J. S. (2007). *Arts Marketing Insights: The Dynamics of Building and Retaining Performing Arts Audiences*. Sa Francisco, USA: Jossey-Bass: John Wiley & Sons, Inc.
- Bertero, C. O. (2001). Orquestras Sinfônicas: uma metáfora revisitada. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 84–88.
- Boiarsky, C. (2003). This Is Not Our Fathers' Generation: Web Pages, the Chicago Lyric Opera, and the Philadelphia Orchestra. *Journal of Popular Culture*, 36(1), 14–24.
- Botstein, L. (1989). Between Aesthetics and History. *19th-Century Music: University of California Press.*, 13(2), 168–178.
- Botstein, L. (1993). The Future of a Tradition. *The Musical Quarterly*, 77(2), 155–160.
- Botstein, L. (1994). The Opera Revival. *The Musical Quarterly*, 78(1), 1–8.

- Botstein, L. (1996). The Future of the Orchestra. *The Musical Quarterly*, 80(2), 189–193.
- Botstein, L. (1998). Toward a History of Listening. *The Musical Quarterly*, 82(3/4 Special Issue), 427–431.
- Boyle, S. (2005). The impact of changes to organisational structure on the professional and organisational identity of symphony musicians. In *8th International Conference on Arts and Cultural ...* (pp. 1–14).
- Boyle, S. (2007). Single serve or package deal? A study of regular attendees to symphony orchestra concerts. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 127–134. <https://doi.org/10.1002/nvsm>
- Brodsky, W. (2006). In the wings of British orchestras: A multi-episode interview study among symphony players. *Journal of Occupational and Organizational Psychology: The British Psychological Society*, 79, 673–690. <https://doi.org/10.1348/096317905X68213>
- Brooks, A. C. (1999). Do Public Subsidies Leverage Private Philanthropy for the Arts? Empirical Evidence on Symphony Orchestras. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), 32–45. <https://doi.org/10.1177/0899764099281003>
- Buglear, J. (2005). *Quantitative Methods for Business: The A-Z of QM*. Amsterdam: Elsevier.
- Carrera, F. (2012). *Marketing Digital na versão 2.0 - o que não pode ignorar*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Chong, D. (2002). *Arts Management*. London, UK: Routledge. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th Editio). New York, USA: Routledge. <https://doi.org/10.1080/19415257.2011.643130>
- Cook, N. (1998). *Music: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Cox, P., Geisen, T., & Green, R. (2008). *Qualitative Research and Social Change: European Contexts*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, January/Fe, 3–11.
- Ehrensaft, P. (2001). The Expanding Market for Orchestral Music. *La Scena Musica*, 7(4), 16–17.
- Ely, M., Vinz, R., Downing, M., & Anzul, M. (2005). *On Writing Qualitative Research: Living by Words*. London, UK: Falmer Press.
- Felton, M. V. (1994). Evidence of the existence of the cost disease in the performing arts. *Journal of Cultural Economics*, 18(4), 301–312. <https://doi.org/10.1007/BF01079761>
- Felton, M. V. (1994). Historical Funding Patterns in Symphony Orchestras, Dance, and Opera Companies, 1972–1992. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 24(1), 8–31. <https://doi.org/10.1080/10632921.1994.9941754>

- Ferreira, R. F., & Cunha, C. A. da. (2006). *Estratégia e Negócio Electrónico*. Porto, Portugal: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Fisher, C. (2010). *Researching and Writing a Dissertation: An Essential Guide for Business Students* (3rd ed.). Essex, UK: Pearson-Education.
- Flanagan, R. J. (2008). *Symphony Musicians and Symphony Orchestras* (Research Paper Series No. 1989). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809798.009>
- Flanagan, R. J. (2012). *The Perilous Life of Syphony Orchestras: Artistic Triumphs and Economic Challenges*. Yale University Press.
- Given, L. (2008). *The SAGE Encyclopedia for Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Goldfarb, R. S. (1984). A Davis-Bacon Musicale : Symphony Orchestras as Migrant Labor. *Journal of Labor Research*, 1(4), 427–433.
- Guillard, J.-P. (1985). The Symphony as a Public Service: The Orchestra of Paris. *Journal of Cultural Economics*, 9(2), 35–47.
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. Halmstad, Sweden.
- Hansmann, H. (1981). Nonprofit Enterprise in the Performing Arts. *The Bell Journal of Economics*, 12(2), 341–361. <https://doi.org/10.2307/3003560>
- Hatch, J. A. (2002). *Doing Qualitative Research in Educational Settings*. New York, USA: State University of New York Press.
- Heilbrun, J., & Gray, C. M. (2004). *The Economics of Art and Culture* (2nd ed.). New York, USA: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Heimovics, R. D., Herman, R. D., & Coughlin, C. L. J. (1993). Executive Leadership and Resource Dependence in Nonprofit Organizations: A Frame Analysis. *Public Administration Review*, 53(5), 419–427.
- Hill, E., O’Sullivan, C., & O’Sullivan, T. (2003). *Creative Arts Marketing* (2nd ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080472393>
- Hill, M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. Lisboa: Dinâmia.
- Holloman, C. (2012). *The Social Media MBA: Your Competitive Edge in Social Media Strategy Development and Delivery* (1st ed.). Cornwall, UK: John Wiley & Sons, Inc.
- Hughes, C. (2003). *Disseminating Qualitative Research in Educational Settings: a critical introduction*. Berkshire: Open University Press.
- Isaias, P., & Issa, T. (2015). *high Level Models and Methodologies for Information Systems*. New York, USA: Springer-Verlag.
- Jones, S., Torres, V., & Arminio, J. (2006). *Negotiating the Complexities of Qualitative Research in Higher Education: Fundamental Elements and Issues*. New York, USA: Routledge.

- Kerrigan, F., Fraser, P., & Özbilgin, M. (2004). *Arts Marketing. Arts marketing*. Netherlands: Elsevier Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080472058>
- Knight, D. B. (2006). Geographies of the orchestra. *GeoJournal*, 65(1–2), 33–53. <https://doi.org/10.1007/s10708-006-0011-3>
- Krebs, S., & Pommerehne, W. W. (1995). Politico-economic interactions of German public performing arts institutions. *Journal of Cultural Economics*, 19, 17–32. <https://doi.org/10.1007/BF01074430>
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Introdução à Economia*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Kurtz, D. L. (2008). *Contemporary Marketing. South-Western Cengage Learning* (13th Editi). Mason, USA: South-western - Cengage Learning. [https://doi.org/10.1016/S1096-2867\(96\)80008-9](https://doi.org/10.1016/S1096-2867(96)80008-9)
- Lange, M., Bullard, J., Luksetich, W., & Jacobs, P. (1985). Cost Functions for Symphony Orchestras. *Journal of Cultural Economics*, 9(2), 71–85.
- Lange, M. D., & Luksetich, W. A. (1993). The cost of producing symphony Orchestra services. *Journal of Cultural Economics*, 17(2), 1–15. <https://doi.org/10.1007/BF02310579>
- Lange, M., Luksetich, W., & Jacobs, P. (1986). Managerial Objectives of Symphony Orchestras. *Managerial and Decision Economics*, 7, 273–278. <https://doi.org/10.1002/mde.4090070410>
- Laudon, K., & Laudon, J. (2013). *Management information systems: Managing the Digital firm* (Vol. 7). New Jersey, USA: Pearson: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100014>
- Lee, I. (2009). *Electronic Business: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. Hershey, USA: Informance Science Reference.
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-Depth Interviews. In *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers*. (pp. 138–169). London, UK: Sage Publications.
- Lehman, E. V. (1995). Symphony Orchestra Organizations: Development of the Literature since 1960. *Harmony*, 1(October), 37–54.
- Leslie, P. (2004). Price discrimination in Broadway theater. *The RAND Journal of Economics*, 35(3), 520–541.
- Lewis, P. (2003). Design Issues. In *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers*. (pp. 47–76). London, UK: Sage Publications.
- Luksetich, W. A. (2011). Orchestras. In R. Towse (Ed.), *A Handbook of Cultural Economics* (pp. 320–325). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Malhotra, V. A. (1981). The social accomplishment of music in a symphony orchestra: A phenomenological analysis. *Qualitative Sociology*, 4(2), 102–125. <https://doi.org/10.1007/BF00987214>
- Mankiw, N. (2003). *Principles of Economics. Terrestrial Ecosystem Ecology*. Thomson South-

Western. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511894572.014>

Mata, J. (2013). *Economia da Empresa*. Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gubenkian.

Matsuo, T., & Colomo-palacios, R. (2013). *Electronic Business and Marketing: New Trends on Its Process and Applications*. (T. Matsuo & R. Colomo-palacios, Eds.). Springer.

Mauskapf, M. G. (2012). *Enduring Crisis, Ensuring Survival: Artistry, Economics, and the American Symphony Orchestra*. The University of Michigan.

Merkle, C. A. (2014). *Building the Modern American Orchestra: Significant Literature on Major Aspects of the Orchestra Business Model in the United States*. American University, Washington.

Mulcahy, L. (2002). *Building the Successful Theater Company*. New York, USA: Allworth Press.

Norman, G. R., & Streiner, D. L. (2003). *PDQ Statistics* (3rd ed.). Hamilton, Ontario: BC Decker Inc.

Olson, J. R., Belohlav, J. A., & Boyer, K. K. (2005). Operational, economic and mission elements in not-for-profit organizations: The case of the Chicago Symphony Orchestra. *Journal of Operations Management*, 23, 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.07.008>

Ozaki, A. M. (2003). *Estrutura Organizacional para a Realização de Negócios Eletrônicos em Empresas Tradicionais: Um Estudo de Caso*. Universidade de São Paulo.

Pinheiro, L. V. R., Viruez, G. V., & Dias, M. (1994). Sistema de Informação em Arte e Atividades Culturais (Iara): aspectos políticos, institucionais, técnicos e tecnológicos. *Revista Ciência Da Informação*, 23(3), 327–334.

Pole, C., & Morrison, M. (2003). *Ethnography for Education*. Berkshire: Open University Press.

Rainer, R. K., Prince, B., & Cegielski, C. (2014). *Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business* (5th Editio). New York, USA: Wiley.

Richtie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. (J. Richtie & J. Lewis, Eds.). London, UK: Sage Publications.

Richtie, J., Lewis, J., & Elam, G. (2003). Designing and Selecting Samples. In J. Richtie & J. Lewis (Eds.), *Qualitative Research Practice - A Guide for Social Science Students and Researchers*. (pp. 77–108). London, UK: Sage Publications.

Riley, P. (2013). Teaching, Learning, and Living with iPads. *Music Educators Journal*, 100(1), 81–86. <https://doi.org/10.1177/0027432113489152>

Rita, P., & Oliveira, C. (2006). *O Marketing no Negócio Eletrónico*. Porto, Portugal: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and Transactional Leadership Styles, Followers', Positive and Negative Emotions, and Performance in German Nonprofit Orchestras. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(1), 41–59. <https://doi.org/10.1002/nml>

Rushton, M. (2011). Pricing the Arts. In R. Towse (Ed.), *A Handbook of Cultural Economics* (2nd ed., pp. 350–355). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York, USA: Springer Publishing Company.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Essex, UK: Prentice Hall Financial Times.

Schulze, G. G., & Rose, A. (1998). Public Orchestra Funding in Germany: An Empirical Investigation. *Journal of Cultural Economics*, 22, 227–247. <https://doi.org/10.1023/A:1007526028884>

Seaman, B. A. (2005). *Attendance and Public Participation in the Performing Arts: A Review of the Empirical Literature* (No. 06–25). <https://doi.org/10.2139/ssrn.895099>

Silverman, D. (2010). *Qualitative Research: Theory Method and Practice*. (D. Silverman, Ed.) (2nd ed.). London, UK: Sage Publications.

Silverman, D., & Marvasti, A. (2008). *Doing Qualitative Research - A Comprehensive Guide*. California: Sage Publications.

Spich, R. S., & Sylvester, R. M. (1998). The Jurassic Symphony: An Analytic Essay on the Prospects of Symphony Survival. *Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 6(April), 99–127.

Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed., pp. 443–466). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.

Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York, USA: The Guilford Press.

Stallings, Stephanie, N. (2012). Is cultural diversity good or bad for the arts and creative economies? *Taifter Journal - Esperienze E Strumenti per Cultura E Territorio*, (novembre), 1–6.

Starr, S. F. (1997). Symphony Orchestras: How Did We Get Here? Where Are We Going? *Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute*, 5(October), 73–88. Retrieved from http://polyphonic.org/harmony/5/Symphony_Orchestras_Starr.pdf

Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy Anniversary Edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence* (2nd ed.). USA: McGraw-Hill Professional.

Thanasankit, T. (2003). *E-Commerce and Cultural Values*. Hershey, USA: Idea Group Publishing.

Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Tschmuck, P., Pearce, P. L., & Campbell, S. (2013). *Music Business and the Experience Economy: The Australian Case*. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag.

Valacich, J., & Schneider, C. (2012). *Information Systems Today: Managing in the Digital World* (5th ed.). New Jersey, USA: Prentice Hall.

Walter, C. (2015). *Arts Management: An Entrepreneurial Approach* (Vol. 1). New York, USA: Routledge. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Weick, K. (2002). A estética da imperfeição em orquestras e organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 6–18.

Winner, E., Goldstein, T. R., & Vincent-Lancrin, S. (2013). *Art for Art's sake? Overview. Notes and Queries*. OECD

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research . Design and Methods. Applied Social Research Methods Series* (3rd Editio, Vol. 5). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, USA: The Guilford Press.